

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Změny v systému péče o zaměstnance v podniku
během epidemie COVID-19**

**Changes in the company's employee care system
during the COVID-19 epidemic**

Bc. Karolína Trhlíková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Změny v systému péče o zaměstnance v podniku během epidemie COVID-19“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9. května 2021

v. r. Karolína Trhliková

Poděkování

Můj velký vděk patří mé vedoucí diplomové práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., která mi byla během zpracování této práce nejvíce oporou. Dále vděčím paní Ivaně Pavlíčkové a Janě Slovenské za jejich ochotu spolupracovat se mnou a poskytnout mi co nejvíce potřebných podkladů. V neposlední řadě děkuji celé své rodině, že se mnou během zpracování měla trpělivost a podporovala mě, kdykoliv byla potřeba.

Obsah

ÚVOD	7
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 ÚLOHY A ČINNOSTI V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	13
2.1 DRUHY PÉČE O ZAMĚSTNANCE	15
2.1.1 <i>Pracovní doba a pracovní režim</i>	16
2.1.2 <i>Pracovní prostředí</i>	19
2.1.3 <i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)</i>	21
2.1.4 <i>Personální rozvoj pracovníků</i>	22
2.1.5 <i>Služby poskytované pracovníkům na pracovišti a ostatní služby</i>	22
2.1.6 <i>Péče o životní prostředí</i>	27
2.2 FUNKCE PÉČE O ZAMĚSTNANCE	28
2.3 ZAJIŠTĚNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE V RÁMCI ORGANIZACE	29
2.4 VZTAH PÉČE O ZAMĚSTNANCE K OSTATNÍM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM	29
3 SITUACE OKOLO PANDEMIE COVID-19	31
3.1 VLIV PANDEMIE NA OBLAST PÉČE O ZAMĚSTNANCE	32
3.1.1 <i>Zaměstnanecké výhody v období pandemie</i>	35
3.2 VÝVOJ BĚHEM ROKU 2021	36
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A.S.	38
4.1 FILOZOFIE SKUPINY ASAHI	39
4.2 VŠEOBECNÉ DOPADY PANDEMIE NA SPOLEČNOST	40
5 OBLAST PÉČE O ZAMĚSTNANCE V DOBĚ PANDEMIE COVID-19	42
5.1 OBDOBÍ 1. VLNY	42
5.1.1 <i>Komunikace společnosti se zaměstnanci během 1. vlny</i>	42
5.1.2 <i>Péče o bezpečí zaměstnanců</i>	43
5.1.3 <i>Podpora adaptace zaměstnanců</i>	44
5.1.4 <i>Péče o well-being zaměstnanců</i>	44
5.1.5 <i>Péče o rozvoj zaměstnanců</i>	45
5.1.6 <i>Zaměstnanecké benefity</i>	46

5.1.7	<i>Péče o plnou zaměstnanost</i>	46
5.2	OBDOBÍ 2. VLNY	49
5.3	ODDĚLENÍ ZABEZPEČUJÍCÍ OBLAST PÉČE O ZAMĚSTNANCE BĚHEM COVID-19	50
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	52
6.1	VÝZKUMNÉ TÉMA, OBECNÉ A SPECIFICKÉ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	52
6.2	STRUKTURA DOTAZNÍKU	53
6.3	PŘEDVÝZKUM.....	54
6.4	VLASTNÍ SBĚR DAT.....	55
6.5	NÁSTROJE PRO ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZU DAT	55
6.6	RESPONDENTI	57
6.7	INTERPRETACE VÝSTUPŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
6.7.1	<i>1. vlna</i>	58
6.7.2	<i>2. vlna</i>	67
6.7.3	<i>Srovnání výsledků z 1. a 2. vlny pandemie COVID-19</i>	74
6.7.4	<i>Vyhodnocení otevřených otázek</i>	77
6.8	CELKOVÉ SHRNU TÍ VÝSTUPŮ.....	79
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PÉČE O ZAMĚSTNANCE	84
7.1	ORGANIZACE FIREMNÍHO KVÍZU	85
7.2	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ K FYZICKÝM AKTIVITÁM	88
7.3	VÍCE VYUŽITELNÉ BENEFITY	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A ZNAČEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101
	PŘÍLOHY	
	ABSTRAKT	
	ABSTRACT	

Úvod

Doba pandemie představuje pro všechny podniky novou výzvu, která je „krokem do neznáma“. Každý z nich je testován, jak si s pandemií poradí a zároveň jak ob stojí za těchto podmínek na trhu. Podniky jsou nuceny k mnohem flexibilnějšímu přístupu. Péče o zaměstnance hraje v tomto období obzvláště důležitou roli. Na podniky je vyvíjen nemalý tlak, většina z nich musí během pandemie provést velké organizační změny, popřípadě učinit jiná důležitá rozhodnutí týkající se jejich budoucího směřování. Zejména v této době je důležité, aby se podnik staral o své zaměstnance, což je jeden z hlavních důvodů, proč se tato práce zaměřuje právě na systém péče o zaměstnance. Její zpracování probíhalo ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit systém péče o zaměstnance v dané společnosti během pandemie COVID-19 a formulovat konkrétní návrhy či opatření pro danou oblast. K naplnění hlavního cíle diplomové práce jsou formulovány 3 **dílčí cíle**. Prvním dílčím cílem je vymezit oblast péče o zaměstnance. Druhým dílčím cílem je popsat současný systém péče v dané organizaci během pandemie COVID-19 a třetím dílčím cílem je zjistit postoje vybrané skupiny zaměstnanců na současný systém péče o zaměstnance během pandemie COVID-19.

Diplomová práce je tvořena teoretickou a praktickou částí. Teoretická část je členěna do 3 kapitol. První kapitola je věnována úvodu do řízení lidských zdrojů. V druhé kapitole je přiblížen systém péče o zaměstnance, který je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Jsou zde uvedeny druhy a funkce péče o zaměstnance. Dále je zde uvedeno, kým je zpravidla péče o zaměstnance ve společnosti zajišťována a jaký je obecně vztah péče o zaměstnance k ostatním personálním činnostem. Ve třetí kapitole je popsána situace související s pandemií COVID-19 a vliv pandemie na podniky obecně s hlavním zaměřením na oblast péče o zaměstnance. Teoretická část je vypracována na základě rešerší odborné literatury.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která se soustředí na společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. Tvoří ji 4 kapitoly. V úvodní kapitole praktické části je popsán předmět podnikání společnosti, její filozofie, ale také obecné dopady pandemie COVID-19 na činnost společnosti. Tato kapitola je vypracována s využitím veřejně dostupných zdrojů

a interních zdrojů poskytnutých společností. V následující kapitole je popsána oblast péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. během 1. a 2. vlny koronavirové krize. K vypracování této kapitoly jsou využity interní materiály a informace získané prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerkou oddělení Talent Management a zaměstnankyní HR oddělení. Informace získané v této části jsou použity jako základ pro výzkumné šetření, kterému je věnována předposlední kapitola. Výzkumné šetření je zaměřeno na skupinu administrativních zaměstnanců a pracovníků v provozu a je provedeno s využitím dotazníku. Na základě zjištěných výstupů z dotazníkového šetření jsou v poslední kapitole představena doporučení, která by mohla společnost zvážit při budoucím nastavování oblasti péče o zaměstnance.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří k nedílné součásti řízení organizace, jehož předmětem je řízení a vedení lidí. K hlavním cílům řízení lidských zdrojů se řadí zajištění dostatečného množství kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí je organizace schopná naplnit své strategické cíle (Němec, Bucman & Šikýř, 2014).

Podle Armstronga & Taylora (2015) je řízení lidských zdrojů promyšlený a komplexní přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci, jehož cílem je zvyšování efektivity organizace za pomoci zaměstnanců.

Koubek (2015) popisuje řízení lidských zdrojů jako přístup, jehož hlavním úkolem by mělo být neustálé zvyšování výkonnosti organizace.

Řízení lidských zdrojů lze tedy považovat v návaznosti na uvedené definice za klíčovou činnost v rámci podnikového managementu, která by měla přispět k účinnému a účelnému řízení lidí v organizaci za účelem zvyšování jejich výkonnosti a tím i výkonnosti celé organizace.

Vedle pojmu řízení lidských zdrojů se v literatuře lze setkat s dalšími pojmy jako jsou například personální práce či personální řízení. V praxi dochází k záměně těchto pojmů, ale v literatuře je k nim přistupováno jako k pojmům, které vykazují určité odlišnosti. Pojem **personální práce**, popřípadě **personalistika**, představuje nejobecnější označení pro specifickou oblast řízení organizace týkající se řízení a vedení lidí v organizaci. Oproti tomu pojmy **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** se vztahují k jednotlivým vývojovým etapám a koncepcím personální práce, které označují odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Němec, Bucman & Šikýř, 2014).

Pojem personálního řízení sahá do minulosti k období před druhou světovou válkou, kdy bylo hlavní cílem podniků převážně dosažení konkurenční výhody, která by jim zajistila eliminaci konkurence a expanzi na trhu. K dosažení cíle bylo zapotřebí kvalitní pracovní síly, která by byla pečlivě zvolená, dostatečně motivovaná a správně organizovaná. Od té doby došlo k rychlému vývoji, jehož výsledkem byla nová koncepce personální práce, již zmíněné řízení lidských zdrojů. V souvislosti s tím došlo ke změně vnímání člověka, který se stává hnacím motorem činnosti každé organizace a tím nejdůležitějším výrobním vstupem (Koubek, 2015).

V dalších kapitolách bude v návaznosti na uvedené pojmy využívána koncepce řízení lidských zdrojů, která v sobě bude zahrnovat strategický přístup k personální práci.

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Aby mělo řízení lidských zdrojů ve společnosti smysl, tzn. bylo výhodné a přínosné pro firmu a její zaměstnance, je zapotřebí strategických rozhodnutí ze strany podniku, která bývají dost často spojena s podstupováním rizik (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Každá správně fungující společnost pravidelně sestavuje strategické plány, které se týkají jejího budoucího směřování, její perspektivy a dalšího rozvoje. Tyto strategické plány je možné dále členit. Nejdůležitější jsou strategické plány, které přímo souvisí s organizací, její vizí, posláním a cíli. Na druhé úrovni pak existují konkrétní strategické plány, které vycházejí z celopodnikové strategie. Tyto specifické strategie se týkají rozvoje trhu, lidí, financí, nových technologií a aspektů vůdčích schopností, jako je kvalita, produktivita, inovace a snižování nákladů (Armstrong, 1999).

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace a je zpracována ve strategických plánech. Jakékoli rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů by mělo být v souladu se strategií lidských zdrojů. Personální strategie vyjadřuje budoucí záměry organizace, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které navazují na ostatní cíle organizace a které by měly napomáhat k dosažení těchto cílů. Musí reagovat na změny celkové strategie organizace a musí respektovat vnitřní a vnější rámcové podmínky (Kociánová, 2012).

Vnějšími rámcovými podmínkami se rozumí dle Měrtlové (2014, s. 21) vnější síly a podmínky, které ovlivňují podnik zvnějšku. Tyto síly mohou pro podnik znamenat příležitost, které se může podnik chopit, ale na druhou stranu mohou představovat jistou hrozbu, na niž musí podnik zareagovat. Vnitřní rámcové podmínky se vztahují k organizaci jako takové, k charakteru, obsahu a rozmanitosti práce, ale také k pracovníkům, jejich znalostem a dovednostem, rozvojovému potenciálu a hodnotové orientaci.

Personální politika vycházející z personální strategie je koncepcí pro realizaci personální strategie. Personální politika definuje pravidla pro implementaci konkrétních postupů personálního řízení. Jedná se o soubor prosazovaných postupů a nástrojů

v personální oblasti a soubor relativně stabilních principů v oblasti personálního řízení. Personální politika určuje obecný způsob vyjednávání a poskytuje rámec, v němž jsou přijímána příslušná rozhodnutí (Armstrong, 1999).

Od stanovené personální strategie a personální politiky, které určují jednotlivé zásady, pravidla a principy apod., se odvíjí jednotlivé personální úlohy a činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, kterým bude věnována následující podkapitola.

1.2 Úlohy a činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Koubek (2015) vymezuje následující úlohy v oblasti řízení lidských zdrojů:

- sociální a personální rozvoj zaměstnanců,
- volba optimální kombinace zaměstnanec-pracovní pozice tak, aby byly maximálně využívány schopnosti zaměstnanců a fond pracovní doby,
- budování dobrého jména organizace a dodržování zákonů týkajících se práce, zaměstnávání lidí a jejich práv,
- budování dobrých mezilidských vztahů a podpora týmové spolupráce.

Pro naplnění výše uvedených úloh a tím i naplnění organizačních cílů vykonává personální útvar různé personální činnosti. Každá literatura pracuje s odlišnými pojetími a výčty těchto personálních činností. Dvořáková a kol. (2012) přikládá největší význam následujícím personálním činnostem:

- analýza pracovních míst a tvorba pracovních úkolů,
- personální plánování,
- získávání zaměstnanců, jejich výběr a adaptační proces,
- interní mobilita,
- komunikace se zaměstnanci,
- pracovní podmínky a organizace práce,
- hodnocení zaměstnanců a řízení jejich výkonnosti,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP),
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- péče o zaměstnance a sociální rozvoj,

- personální informační systém,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání.

Další kapitola bude věnována problematice péče o zaměstnance, která představuje stěžejní část pro diplomovou práci.

2 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance představuje, jak už bylo výše uvedeno, jednu z personálních činností. Její důležitost v rámci strategického řízení lidských zdrojů v poslední několika letech neustále roste. Jak řízení lidských zdrojů, tak i oblast péče o zaměstnance, musí vycházet z plně integrovaného konceptu, který je třeba dlouhodobě reflektovat, budovat, rozvíjet, kontrolovat a sledovat.

Hlavním účelem péče o zaměstnance je podle Šikýře (2016, s. 146) „*dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.)*.“

Borsi & Schröck (1995) definují péči o zaměstnance jako přístup, který má za cíl celkový blahobyt a co možná nejkvalitnější život pracující osoby.

Hlavním cílem péče o zaměstnance je podle Junga (2011) zajistit všem zaměstnancům dobrý výkon a psychickou a fyzickou odolnost při zachování přiměřené pracovní zátěže, bezpečných pracovních podmínek a co nejméně škodlivých vlivů na zdraví.

Předlohou v oblasti péče o zaměstnance by měly být v návaznosti na výše uvedené v první řadě potřeby zaměstnanců, kteří by se měli ve společnosti cítit spokojeně. Tyto potřeby je nutné neustále zjišťovat ať už prostřednictvím dotazníků spokojenosti či pomocí otevřené komunikace uvnitř společnosti (LMC, 2020).

Oblast péče o zaměstnance se silně odvíjí od firemní kultury. Ta, pokud je správně nastavená a prostředí je vytvářeno na míru zaměstnanců, vede k jejich celkové spokojenosti, jejich lepšímu soustředění a pracovnímu nasazení (LMC, 2020).

Podle Duchoně & Šafránkové (2008, s. 215) péči o zaměstnance zastupují tři typy zájmů a z nich vyplývající cíle. Patří sem:

- „*celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociální rozvoj člověka,*
- *individuální zájmy a cíle člověka,*
- *zájmy a cíle zaměstnavatele.*“

Podle Rudowa (2004) mohou být cíle personální péče z pohledu společnosti velmi odlišné. Zmiňuje následující dílčí cíle:

- snížení/omezení počtu absencí, úrazů a pracovních neschopností,
- snížení fluktuace,
- zvýšení zájmu potenciálních zaměstnanců o nástup do společnosti,
- zvýšení výkonnosti, pracovní spokojenosti a motivace u zaměstnanců,
- vyšší míra identifikace zaměstnanců se společností, ve které pracují, a s její filozofií,
- zlepšování a podpora budování firemní identity,
- posílení firemního image směrem ven,
- a zlepšení mezilidských vztahů ve společnosti.

Pro to, aby mohla společnost spolehlivě naplnit výše uvedené cíle, lze využít různých prostředků:

- Prostřednictvím relaxačních technik, odvykání kouření apod. lze zaměstnanci ukázat prostředky a metody pro podporu zdraví.
- U všech zaměstnanců musí být zvýšena schopnost jednat. Každý zaměstnanec by měl převzít více zodpovědnosti za své pracoviště a navrhnout ho tak, aby bylo jeho zdraví poškozeno co nejméně.
- Zvýšení zdravotní znalosti zaměstnanců lze dosáhnout prostřednictvím odborných, ale i praktických seminářů, které by vedly ke změně postojů zaměstnanců ke svému zdraví.
- Nepeněžní stimuly (jako jsou například možnosti kariérního růstu, podnikové vzdělávání a rozvoj a další) dodávají zaměstnancům pocit bezpečí a jistoty. Jejich prostřednictvím jsou zaměstnancům zprostředkovávány rovné příležitosti, které mají pozitivní vliv na firemní atmosféru a pracovní spokojenost zaměstnanců.
- Seznámení zaměstnanců s technikami řešení problémů a konfliktů dochází k eliminaci stresu a udržení klidné pracovní atmosféry.
- Celkový zdravotní stav zaměstnanců může být podporován formou nejrůznějších nabídek sportovních aktivit a fitness (Jung, 2011).

2.1 Druhy péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance lze rozdělit podle Šikýře (2016, s. 146) na povinnou a smluvní péči. **Povinná** neboli **smluvní péče** vychází z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivní a jiných smluv. V České republice se zaměstnavatelé v oblasti povinné péče o zaměstnance řídí podle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Zákoník k povinné péči zařazuje následující povinnosti:

- pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 - § 226), kdy jsou zaměstnavatelé povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, dále jsou v souladu se zvláštními právními předpisy povinni zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby a bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání,
- odborný rozvoj zaměstnanců (§ 227 – § 235), ke kterému patří oblasti:
 - zaškolení a zaučení u zaměstnanců, kteří vstupují do zaměstnání bez kvalifikace nebo přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné,
 - odborná praxe absolventů škol, kdy jsou zaměstnavatelé povinni zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce, přičemž za odbornou praxi se považuje výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat,
 - prohlubování kvalifikace, čímž se rozumí její průběžné doplňování, udržování či obnovování, které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce, povinnost prohlubování kvalifikace vzniká zaměstnanci, ale úplná či částečná povinnost hradit náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace vzniká na straně zaměstnavatele,
 - zvyšování kvalifikace, resp. její získání nebo rozšíření souvisí se studiem, vzděláváním, školením, nebo jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele,

- stravování zaměstnanců (§ 236), kdy zaměstnavateli vzniká povinnost umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, vyjma zaměstnanců na pracovní cestě,
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (§ 237 - § 247), které se vztahují k problematikám zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením, pracovních podmínek zaměstnankyň, zaměstnankyň – matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby, dále přestávek ke kojení a pracovních podmínek mladistvých zaměstnanců.

Dobrovolná péče je oproti tomu dána personální politikou každé firmy. Spadají sem například personální rozvoj a veškeré zaměstnanecké benefity, které jsou poskytované zaměstnancům na pracovišti (Šikýř, 2016, s. 146).

Podle Koubka (2015, s. 343) tvoří součást péče o zaměstnance v nejširším slova smyslu následující záležitosti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP),
- personální rozvoj pracovníků,
- péče o životní prostředí,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

Pro objasnění oblasti péče o zaměstnance bylo vybráno výše uvedené pojetí podle Koubka. V dalších podkapitolách budou výše uvedené body detailněji rozepsány.

2.1.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je spolu s dobou odpočinku upravena v Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění zdejších předpisů) pod §78 až §100. Jak pracovní doba, tak i doba odpočinku se vztahuje pouze na práci vykonávanou v pracovním poměru (§ 74 odst. 1).

K **pracovní době** je zde přístupováno jako k době, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a době, v níž je zaměstnanec na pracovišti

přípraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele (§ 78 odst. 1 písm. a). V rámci pracovní doby je zde uvedena délka pracovní doby, která činí maximálně 40 hodin za týden (§ 79). U některých zaměstnanců může být nižší kvůli formě pracovního režimu (v případě vícesměnného, nepřetržitého či dvousměnného pracovního režimu), věku zaměstnaného nebo druhu práce (například u zaměstnanců pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu). Dále se zde pojednává o rozvržení pracovní doby, o kterém rozhoduje zaměstnavatel, který určuje začátek a konec směn (§81 odst. 1). Rozvržení pracovní doby je zaměstnavatel povinen udělat tak, aby nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce (§81 odst. 2). Přitom se odlišuje rovnoměrné a nerovnoměrné rozvržení pracovní doby. Zatímco rovnoměrné rozvržení představuje rozvržení, při kterém zaměstnavatel rozvrhuje stanovenou týdenní dobu nebo popřípadě kratší pracovní dobu na jednotlivé týdny, při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby zaměstnavatel nerozvrhuje rovnoměrně, ale pružně na jednotlivé týdny (§ 78 odst. 1 písm. l a m).

Doba odpočinku je pak doba, která není pracovní dobou (§ 78 odst. 1 písm. b). Zákon se v této oblasti vyjadřuje k tématům týkajícím se přestávk v práci na jídlo a oddech, bezpečnostní přestávky, nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami, dnům pracovního klidu a nepřetržitého odpočinku v týdnu (§88 až §92).

Dále je zde upravena práce přesčas, stejně tak noční práce a pracovní pohotovost (§ 93 až §95).

Pojem **pracovní režim** souvisí s povahou pracovního procesu. Přetržitým pracovním procesem je zde míněn jednosměnný, dvousměnný či třisměnný provoz, ať už celoročně či sezónně. Nepřetržitým pracovním procesem se oproti tomu myslí provoz, který je aktivní nepřetržitě po dobu 24 hodin denně po celý rok (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2015) se v posledních letech stále více prosazují tzv. pružné neboli flexibilní pracovní režimy, jejichž flexibilita spočívá hlavně v **délce pracovní doby**, ale také v **umístění pracovní doby**.

V rámci flexibility vztahující se k délce pracovní doby autor rozeznává dva klíčové pracovní režimy, kterými jsou:

- **Částečný pracovní úvazek.** Částečný pracovní úvazek se pak dále může členit podle počtu hodin, které musí zaměstnanec za určité období odpracovat. V případě pravidelného částečného pracovního úvazku musí zaměstnanec odpracovat stanovený počet hodin denně, kdežto u nepravidelného pracovního úvazku je v rámci určitého období stanoven počet hodin, ale zaměstnanec si je odpracovává na základě dohody se zaměstnavatelem.
- **Smlouva na roční počet pracovních hodin.** Je typická pro společnosti se sezónním charakterem, nebo společnosti, kterým zakázky přichází nepravidelně. Tento typ pracovního režimu lze stejně jako u částečného pracovního úvazku také dále členit na dva podtypy. Jedním z nich je situace, kdy se zaměstnanec se svým zaměstnavatelem dohodne na rozsahu pracovní doby během roku, který je zpravidla nižší než normální roční rozsah pracovních hodin. Hodiny si zaměstnanec odpracovává v pracovním režimu s normální pracovní dobou nepravidelně v několika časových blocích v závislosti na tom, jak moc ho daná společnost potřebuje. Druhý podtyp je aplikován v situaci, kdy je zaměstnanec v organizaci na plný úvazek a jeho pracovní doba se v určitých obdobích může lišit od té normální pracovní doby. To znamená, že bude zaměstnanec například v některých měsících pracovat více hodin denně či týdně a v některých měsících ho oproti tomu nebude v práci tolik potřeba, takže v určitých případech upotřebí „napracované“ hodiny a vezme si částečné nebo úplné volno.

Druhým typem flexibility je ta, která souvisí s **umístěním pracovní doby**. Jedná se o tzv. pružnou nebo klouzavou pracovní dobu, kdy si zaměstnanec za daných podmínek sám určuje začátek a konec směny. Přitom je zde zpravidla stanoven určitý úsek pracovní doby, kdy musí být zaměstnanec během dne bezprostředně přítomen v organizaci. V praxi se lze obecně setkat s následujícími případy flexibilních pracovních režimů:

- **pružný pracovní den**, který značí povinnost zaměstnance odpracovat si normální denní pracovní dobu, a přitom si moci zvolit začátek pracovní doby,
- **pružný pracovní týden**, který umožňuje určit si jak počátek, tak i konec pracovní doby, avšak musí přitom být dodržena normální týdenní pracovní doba při rovnoměrné nebo nerovnoměrné pracovní době.

Jako další alternativu uvádí Němec, Bucman & Šikýř (2014) například možnost **sdílení pracovního místa**, která značí situaci, kdy je na konkrétní pracovní pozici uzavřena smlouva hned s několika zaměstnanci, kteří se ve výkonu práce střídají podle předem dohodnutých pravidel. Tato situace může přinést výhodu oběma stranám, kdy má zaměstnavatel neustále obsazenou danou pozici a nemusí shánět nového zaměstnance v případě, že jeden ze zaměstnanců pozici opustí. Pro zaměstnance, kteří sdílejí pracovní pozici, to většinou znamená lepší koordinaci pracovního života s tím osobním.

Práce z domova je dalším specifickým pracovním režimem, který se vyskytuje ve dvou základních formách – home office a homeworking. Home office přitom představuje pouze částečnou práci z domova, která je organizací velmi často poskytována jako zaměstnanecký benefit. V případě homeworking se oproti tomu jedná o pojem označující úplnou práci z domova, kdy zaměstnanec do místa pracoviště vůbec nedochází. Výhoda práce z domova spočívá pro zaměstnance například v nižších cestovních nákladech a v možnosti si práci organizovat podle vlastního uvážení. Na druhou stranu ale vyžaduje z jejich strany notnou dávku sebedisciplíny, morálky a silné vůle (HR Forum, 2019).

2.1.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí lze definovat jako podmínky, za kterých se odvíjí pracovní proces. Podmínky by měly být v souladu se zákonnými normami tak, aby optimalizovaly pracovní prostředí zaměstnanců, celkovou bezpečnost práce a negativně nepůsobily na pracovní výkonnost zaměstnanců. Vedle stanovených zákonných norem musí podmínky a pracovní prostředí zohledňovat a zároveň respektovat požadavky a potřeby zaměstnanců tak, aby dodávaly zaměstnancům pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti. Pokud jsou podmínky správně nastaveny, má to zpravidla pozitivní efekt na pracovní výsledky zaměstnanců, jejich zdraví, kvalitu jejich života, na jejich rozvoj, seberealizaci a další (Mikuláščík, 2015, s. 305).

K náplni personální práce v oblasti pracovního prostředí patří zejména problematika prostorového řešení pracoviště a problematika fyzikálních a sociálně psychologických podmínek práce (Koubek, 2015, s.353).

Při řešení **prostorového uspořádání pracoviště** je nutné brát v potaz:

- přístup na pracoviště, který musí být pohodlný a naprosto bez překážek,
- výšku pracovní plochy, která musí být nastavitelná na postavu pracovníka,
- vhodnou pracovní polohu,
- správně nastavené zorné podmínky pro práci
- a dostatečný manipulační či pedipulační prostor, který nebude žádného pracovníka omezovat v pohybu.

Jednotlivé body musí být v souladu s bezpečností práce a ochranou zdraví zaměstnanců.

Fyzikální podmínky vychází z hygienických předpisů. Jsou objektivně měřitelné a jejich cílem je dosažení jejich uspokojivé výše. Mají vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců, ovlivňují jejich tělesný a duševní zdravotní stav a do určité míry působí i na mezilidské vztahy na pracovišti. Jsou tvořeny:

- pracovním ovzduším,
- hlukem,
- osvětlením
- a barevnou úpravou pracoviště.

K **pracovnímu ovzduší** dále patří teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu. Všechny proměnné je nutné optimalizovat tak, aby byla zajištěna tepelná rovnováha, která umožní udržet tělesnou teplotu zaměstnance na konstantní výši. **Hlukem** je míněn jakýkoliv zvuk, který je pro člověka nepříjemným, škodlivým a rušivým elementem. **Osvětlení** je dáno proměnnými jako jsou například rovnoměrnost osvětlení, množství světla na určité ploše, barva, směr osvětlení, možnost vzniku oslnění atd. **Barevná úprava pracoviště** by měla zohledňovat druh práce, polohu, velikost prostoru, osvětlenost pracoviště, věk, pohlaví a individualitu zaměstnanců. Pro monotónní typ práce je pak například vhodné zvolit teplé barvy, kdežto u duševně založených prací jsou vhodnější barvy studené, které prostor zvětšují.

Důležitou roli hrají v neposlední řadě **sociálně psychologické podmínky** práce. Mají návaznost na to, zdali jsou zaměstnanci při své práci v kontaktu s ostatními, nebo pracují izolovaně od ostatních. V každé firmě existují činnosti, které vyžadují týmovou spolupráci, ale také jiné, kde je zapotřebí nezávislost zaměstnance na ostatních. Firmy si

musí dobře promyslet, jak budou jednotlivá pracoviště a pracovní skupiny vytvářet a uspořádávat. Duševně založené práce budou pravděpodobně vyžadovat prostředí, které nebude ničím ani nikým narušováno, fyzické práce oproti tomu budou umožňovat práci ve skupině.

2.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) patří k dalším důležitým činnostem, které se pojí s oblastí péče o zaměstnance. Jsou primárně upraveny v zákoně č. 262/2006 Sb. Zákoník práce v § 101 až § 108. K dalším předpisům, které se zabývají jejich úpravou pak je pak v neposlední řadě zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek BOZP (CRDR, 2020). Podle Hejdy (2017, s. 53) je jejich cílem „*předcházet ohrožení života a zdraví, ke kterému by mohlo při výkonu pracovní činnosti docházet a zajistit tak pro zaměstnance bezpečné pracovní podmínky.*“ K dosažení tohoto cíle jsou využívány nástroje v podobě technických zařízení, výchovných působení, organizačních opatření a dalších. Ze Zákoníku práce plynou pro zaměstnavatele a zaměstnance nejruznější povinnosti a pravidla, která musí obě strany dodržovat (Hejda, 2017).

Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se dotýká zejména níže uvedených oblastí:

- hygiena práce,
- pracovně-lékařské služby, jako například zdravotní prohlídky zaměstnanců apod.,
- osobní ochranné prostředky a jiná opatření poskytovaná na pracovišti,
- školení zaměstnanců v oblasti BOZP,
- technická zařízení a jejich bezpečnost,
- řešení úrazů vzniklých při práci a nemocí z povolání,
- risk management,
- technické a organizační požadavky na pracovní postupy a prostředí a na organizaci práce
- a další (CRDR, 2020).

K základním principům BOZP se řadí řízení a analýza rizik, dále pak kontroly stavu a fungování jednotlivých opatření BOZP s následnou snahou vylepšit tento stav

a odstranit vzniklé závady a neshody. Přičemž by zde nemělo docházet k řešení důsledků, ale spíše prevence, aby k těmto stavům v první řadě vůbec nedocházelo (CRDR, 2020).

Oblast BOZP by zaměstnavatelem neměla být považována pouze jako povinnost, ale spíše jako samozřejmost, která je nutná pro zajištění vhodného a bezpečného prostředí, ve kterém se zaměstnanec cítí spokojeně a bezpečně, takže mu nic nebrání v jeho výkonu.

2.1.4 Personální rozvoj pracovníků

Faerber & Stöwe (2007) jsou toho názoru, že se za každým firemním úspěchem skrývá vždy tým s dobrou kvalifikací. Personální rozvoj je podle nich vhodný nástroj pro zajištění co nejlepšího využití disponibilního potenciálu zaměstnanců firmy. V souvislosti se skutečností, že se neustále všechno mění a směřuje kupředu, se mění i požadavky na zaměstnance. Ti si musí neustále rozšiřovat obzory, co se jejich schopností a dovedností týče. V tomto ohledu by jim zaměstnavatel neměl stát v cestě, ale měl by je podporovat, protože jejich správným vzděláváním a rozvojem nepřímo navyšuje potenciál celé organizace.

Koubek (2015) zastává názor, že prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců a vytvářením podmínek pro jeho realizaci zaměstnavatel přispívá k větší spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců, kteří se tímto cítí být na společnost více vázáni. Mimo jiné zaměstnavatel zároveň ztraktivňuje vzdělávání pro jiné zaměstnance.

2.1.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti a ostatní služby

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti a ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám jsou součástí problematiky sociálního rozvoje společnosti. Jedná se konkrétně o „*souhrn specifických opatření zaměřených na vytváření příznivých vnitřních a vnějších podmínek uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, tj. materiálních i nemateriálních.*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 354)

Pojem sociální rozvoj se s pojmem péče o zaměstnance částečně překrývá. Sociální rozvoj přistupuje k zaměstnanci jako k jedinci se specifickými potřebami. Je nedílnou součástí sociální politiky organizace, která se výrazně odráží do charakteru organizační

kultury prostřednictvím komunikace a pracovních vztahů uvnitř organizace. Sociální politika má ve společnosti svůj význam, neboť má přímou návaznost na pracovní výkon zaměstnanců. Na zaměstnance je zde nahlíženo jako na jedince, který do společnosti vnáší nový pohled, poznatky a nápady, a který, když je dobře motivován a opečováván, může svou činností zajistit budoucí prosperitu společnosti. Proto každá společnost, která se stará o blaho svých zaměstnanců a jejich spokojenost, nepřímo touto činností ovlivňuje úspěšnost celé společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Sociální rozvoj skrývá výhody tedy nejen pro samotného zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Zatímco pro zaměstnance sociální rozvoj znamená v určitých ohledech nižší výdaje na určité zboží či služby na trhu, vyšší příjem nebo další výhody. Pro zaměstnavatele znamená vyšší spokojenost zaměstnanců, jejich vyšší výkon, lepší klima na pracovišti, možnost zaměstnance ovlivňovat, zlepšení pozice organizace na trhu (která se stává žádanější). Navíc jsou pro zaměstnavatele některé poskytované sociální služby daňově uznatelné a neplyne z nich povinnost odvádět příspěvky na sociální a zdravotní pojištění.

Sociální rozvoj lze členit podle určitých kritérií. První členění je podle jeho věcného zaměření, kdy se rozlišuje mezi sociální rozvojem zaměřeným na jednotlivé zaměstnance, nebo na jejich rodinné zázemí, na péči o pracovní prostředí atd. Další členění se vztahuje k lidem, kterých se sociální rozvoj týká. Sociální rozvoj může být pak zaměřen na všechny zaměstnance v organizace, nebo pouze na vybrané skupiny zaměstnanců (např. ženy, pracující důchodci apod.) nebo na vybrané zaměstnance (např. odborníci, členové vrcholového managementu apod.).

V souvislosti se sociálním rozvojem se lze setkat také se zaměstnaneckými výhodami neboli benefity, které také patří do problematiky péče o zaměstnance stejně tak jako do problematiky odměňování. Prostřednictvím nich se ve společnosti realizuje sociální rozvoj (Dvořáková a kol., 2012).

Němec, Bucman & Šikýř (2014) přistupují k zaměstnaneckým výhodám jako k dodatečnému peněžitému plnění nebo plnění nepeněžité hodnoty, které zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům ve vztahu k zaměstnání. Jejich znění a podmínky jejich poskytnutí či neposkytnutí jsou ukotveny v pracovních, kolektivních či jiných smlouvách, nebo ve vnitřních předpisech.

Koubek (2015) rozlišuje tři hlavní druhy zaměstnaneckých výhod, mezi něž patří:

- výhody, které bezprostředně souvisí s prací jako například možnost nákupu produktů společnosti za výhodnější ceny, závodní stravování atd.,
- výhody sociální povahy jako například životní či penzijní pojištění, které může být společností hrazeno částečně nebo v plném rozsahu, dále mateřské školky atd.,
- výhody související se statutem zaměstnance uvnitř společnosti, mezi které patří například automobil, bydlení na náklady firmy, mobil atd.

Dvořáková a kol. (2012) považuje zaměstnanecké výhody za benefity, jejichž poskytování není závislé na pracovním výkonu zaměstnance, ale spíše se odvíjí od měnícího se statusu zaměstnance uvnitř organizace a délky jeho pracovního poměru.

Mohelská (2009, s. 77) vysvětluje zaměstnanecké výhody jako „*takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“

Výsledkem každé sociální politiky či sociálního rozvoje by měl být sociální program organizace, což je dokument, který jasně definuje, jak se zaměstnavatel bude starat o své zaměstnance. Nejedná se o nic jiného než o závazek zaměstnavatele vyčlenit z celkového rozpočtu každý rok určité finanční prostředky, které půjdou na sociální výdaje zaměstnanců společnosti, ať už se jedná o aktuální, nebo bývalé zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

Podle autorů Němec, Bucman & Šikýř (2014) lze zaměstnanecké výhody členit na výhody, které jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům, a na volitelné výhody. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod lze v literatuře také nalézt pod názvem **kafetéria systém**, kdy se jednotlivé výhody orientují podle konkrétních potřeb jednotlivých zaměstnanců, jejich individuálních preferencí, které se liší podle věku, pohlaví, rodinného stavu atd. Volitelný systém může být přitom aplikován částečně, kdy jsou některé výhody poskytovány plošně a některé volitelně, nebo zcela, kdy si zaměstnanci s ohledem na stanovená kritéria sami navolí výhody, které jim vyhovují.

Výhodou tzv. kafetéria systému je podle Kubíčkové & Patákové (2018) možnost sbírat body, poukázky či kredity. Ty lze následně proměnit za benefity, které si může zaměstnanec navolit zcela podle svého uvážení z daného katalogu odměn. Body, kredity

či poukázky jsou přitom vždy poskytovány v závislosti na pracovních výsledcích zaměstnance, délce jeho pracovního poměru apod. Další výhodou zmíněného systému je vysoká míra individualizace benefitů a díky tomu i efektivnost vynaložených prostředků ze strany zaměstnavatele pro motivaci jeho podřízených. Zaměstnavatel je schopen pružně reagovat na poptávku zaměstnanců po jednotlivých benefitech a uspokojit jejich odlišné potřeby, protože nabízí celou škálu nejrůznějších benefitů. Velkou nevýhodou může představovat administrativní náročnost zavedeného systému ve firmě, kdy musí být dopředu známy podmínky čerpání benefitů.

Podle Macháčka (2019) se zaměstnanecké benefity podílejí na motivaci zaměstnanců a výrazně přispívají k jejich větší spokojenosti a lepším vztahům se zaměstnavatelem. Pokud jsou spolu se systémem odměňování správně nastaveny, přispívají k vyšší konkurenceschopnosti firmy na trhu práce, kdy se firma stává atraktivní pro další potenciální zaměstnance. Zaměstnaneckými benefity může být pro zaměstnavatele způsob, jak dopřát zaměstnancům rovnováhu mezi jejich pracovním a osobním (soukromým) životem. Macháček (2019, s. 1) rozděluje benefity do několika základních skupin:

- důchodové benefity,
- zdravotní benefity,
- benefity směřující ke vzdělání,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity zaměřené na pracovní volno,
- benefity spojené s vybavením zaměstnance.

Ke konkrétním službám, které jsou poskytované zaměstnancům na pracovišti, a dalším službám poskytovaným zaměstnancům a jejich rodinám, patří například následující benefity (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015):

- **Příspěvek na penzijní pojištění.** Jeho výše se může odvíjet od délky pracovního poměru zaměstnance.
- **Poradenské služby.** V některých případech poskytuje společnost svým zaměstnancům poradenství v oblasti pracovních záležitostí, které se převážně týkají kariéry zaměstnance, jeho budoucího směřování, vzdělávání, právnických

záležitostí atd. Poradenství bývá v některých případech poskytováno i v oblasti soukromých záležitostí zaměstnance, kdy je zaměstnanec podporován spolu s jeho rodinou.

- **Zdravotní péče.** Ke službám poskytovaných v oblasti zdravotní péče se řadí převážně prohlídky zaměstnance (vstupní, popř. výstupní), dále také pravidelné lékařské prohlídky apod.
- **Příspěvek na rekreaci.** Organizace mívají zpravidla uzavřené smlouvy s konkrétními rekreačními středisky, ve kterých se můžou zaměstnanci organizace a jejich rodinní příslušníci patřičně zrelaxovat. Finanční příspěvek je pak poskytován buď formou příspěvku na dovolenou, anebo formou permanentky, která se dá uplatnit na předem určených místech.
- **Ubytovací příspěvek.** Organizace se většinou bydlením svých zaměstnanců nezabývá. Výjimkou jsou případy, kdy je potřeba pro zaměstnance zařídit přechodné ubytování, které se následně realizuje ve vlastních prostorách společnosti či v pronajatém ubytování.
- **Příspěvek na dopravu.** Některé společnosti ho v dnešní době poskytují a to tak, že uzavírají smlouvu s podniky zajišťujícími veřejnou dopravu na předem stanovené časy, které odpovídají začátku a konci směny zaměstnanců. V dnešní době je velmi aktuální příspěvek na dopravu zaměstnancům, kteří žijí v určité vzdálenosti od místa výkonu práce.
- **Služby, které mají za cíl zlepšování životních podmínek pracovníků.** Do této skupiny služeb spadá celá řada služeb, z nichž jsou nejvýznamnější půjčky, poskytování pomoci ve speciálních situacích jako jsou například narození dítěte, vstup do sňatku, nehoda, živelná pohroma apod. Dále sem patří příspěvky na dobrovolná pojištění, podpora bývalých zaměstnanců, zaměstnanců v důchodovém věku, zřizování jeslí a mateřských školek pro potomky zaměstnanců.

Samozřejmostí jsou v oblasti zaměstnaneckých benefitů v České republice podle Berglové (2018) benefity jako jsou například stravovací příspěvky (stravenky), možnost pružné pracovní doby, mobilní telefon, notebook a automobil pro soukromé účely, vzdělávací kurzy a týden dovolené navíc. K dalším tradičním zaměstnaneckým

benefitům řadí Kubíčková & Pátáková (2018) vstupenky do divadel a kin, dále permanentky do bazénů a fitness center, přičemž jednotlivé druhy benefitů jsou poskytovány na základě profese zaměstnance – jiné benefity bude mít administrativní pracovník a jiné benefity bude mít zdravotní sestra.

U zaměstnaneckých benefitů se společnosti mohou inspirovat mateřskými podniky sídlícími v zahraničí. Zde se lze setkat s velice netradičními benefity, ke kterým patří například:

- Šest placených dnů na dobrovolnictví, kdy je v těchto dnech zaměstnancům placen běžný plat. Benefit je uplatňován například společností Salesforce, která podniká v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Navíc společnost daruje každý rok 1000 dolarů na dobročinné účely na základě výběru zaměstnance.
- Lekce fitness zdarma využívá jako benefit pro své zaměstnance například firma Reebok vyrábějící sportovní oblečení (Pírek, 2019).

K benefitům, které mají velký vliv na přilákání potenciálních zaměstnanců a odlišují tak nabídku od konkurence, se mohou řadit například:

- Zavedení tzv. „dog friendly office“, neboli možnost mít svého domácí mazlíčka na pracovišti. Tento benefit může mít blahodárný vliv na zaměstnance, neboť redukuje jeho strach, podporuje jeho lepší socializaci a uvolněnější pracovní klima.
- Firemní školka, která může být velice praktickým řešením pro zaměstnance s dětmi (Pírek, 2019).

Benefity tvoří významnou součást firemní péče o zaměstnance, ale neměly by být hlavním důvodem pro to, aby se na jejich základě lidé rozhodli přijmout místo v dané společnosti (LMC, 2020).

2.1.6 Péče o životní prostředí

Životní prostředí a péče o něj v poslední době představuje jedno z nejaktuálnějších témat, kterým se podniky zabývají. Péči o životní prostředí lze rozdělit na povinnou péči, která podléhá zákonu, a dobrovolnou péči, která je závislá na konkrétním podniku. Většina podniků klade v dnešní době důraz na zdraví a spokojenost svých zaměstnanců,

což bezprostředně souvisí i se životním prostředím, které firmy svým zaměstnancům vytvářejí (Janišová & Mirko, 2013, s. 246).

Podle Koubka (2015, s. 360) se organizace v oblasti péče o životní prostředí zaměřují nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale také na přírodní a obytné prostředí v lokalitě organizace.

K dobrovolným aktivitám podniku v oblasti péče o životní prostředí patří například zušlechťování bezprostředního okolí podniku prostřednictvím budování parků s posezením, sportovištěm apod. Zaměstnanci zde mohou trávit své polední přestávky, můžou se zde celkově odreagovat a navazovat kontakty se svými kolegy na zcela jiné úrovni (Janišová & Mirko, 2013, s. 246).

Němec, Bucman & Šikýř (2014) řadí do oblasti péče o zaměstnance mimo jiné **pracovní vztahy**, které by měly být založeny na základních zásadách slušného chování a které by zároveň neměly být v rozporu se zákony a lidskými právy. Vedoucí zaměstnanci mají za úkol podporovat dobré pracovní vztahy na pracovišti a popřípadě se snažit odstranit jakékoliv nesrovnalosti. Přitom by měli jít svým chováním a jednáním svým podřízeným příkladem.

2.2 Funkce péče o zaměstnance

Podle Kolibové (2010) lze pozorovat u péče o zaměstnance celkem tři funkce – ochrannou, ekonomickou a sociální. Funkce **ochranná** vychází z ústavy a zaměstnanci z ní plynou určitá práva (například na ochranu zdraví). Je založena na skutečnosti, že při výkonu práce se zaměstnanci vystavují rizikům (riziko úrazu, nakažení určitou nemocí apod.). Je na zaměstnavateli, aby se snažil tato rizika eliminovat i přesto, že pro něj bude tato eliminace znamenat nárůst nákladů a nižší efektivitu práce. Funkce **ekonomická** je spojená s myšlenkou, že oblast péče o zaměstnance s sebou přináší jisté stimuly, za jejichž pomoci zaměstnavatelé motivují své zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Poslední funkcí je funkce **sociální**, která navazuje na předešlou funkci. Tato funkce v sobě skrývá pro zaměstnance možnost rozvoje, zvyšování či kompletní změnu kvalifikace. Nevztahuje se pouze k běžným zaměstnancům, ale také ke zvláštním pracovním skupinám (tělesně postižení, těhotné ženy, mladiství apod.).

2.3 Zajištění péče o zaměstnance v rámci organizace

Na zajišťování péče o zaměstnance ve společnostech se zpravidla podílí dvě skupiny zaměstnanců. První skupinu tvoří vedoucí pracovníci, kteří by se měli při své práci řídit podle pravidel a norem daných společností. Stejně tak se od nich očekává kontrola dodržování těchto pravidel a norem u podřízených. Každý vedoucí pracovník má vedle toho kompetenci zjišťovat potřeby a přání svých zaměstnanců včetně jejich naplňování (Koubek, 2015).

Druhou skupinu představuje personální útvar či personální oddělení, které má z velké části stejně jako zaměstnanci na vedoucích pozicích kontrolní funkci. Vedle kontroly dodržování pravidel a norem daných společností se významně podílí na formování systému péče o zaměstnance takovým způsobem, aby byl v souladu s vnitřními a vnějšími podmínkami práce. Do náplni jeho práce v oblasti péče o zaměstnance spadá například organizace školení zaměstnanců na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a další oblasti, optimalizace pracovních podmínek a prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci schopni vykonávat svoji práci. Dále také informování zaměstnanců o stávajícím systému péče spolu s představením benefitů, které jsou nabízeny (Koubek, 2015).

2.4 Vztah péče o zaměstnance k ostatním personálním činnostem

Oblast péče o zaměstnance má velmi úzkou návaznost na ostatní personální činnosti v podniku. Příkladem může být proces **vytváření pracovních míst**, který je potřeba sladit s nastavením příznivých pracovních podmínek. Jedná se o významný nástroj, který výrazně vylepšuje profil pracovního místa (Koubek, 2015).

Součástí každého inzerátu je právě oblast péče o zaměstnance, která může z velké části ovlivnit rozhodnutí potenciálního zaměstnance, zdali do firmy nastoupit či nikoliv. Čím je oblast péče o zaměstnance propracovanější a pro potenciální zaměstnance atraktivnější, tím je větší pravděpodobnost, že bude mít daná společnost možnost většího výběru při procesu **získávání a výběru nových zaměstnanců**.

Systém péče o zaměstnance pro řadu zaměstnanců představuje určitou **stabilitu**. Jeho vhodným nastavením je v některých případech zabráněno fluktuaci zaměstnanců (Koubek, 2015).

Péče o zaměstnance do jisté míry ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, která je důležitá pro to, aby zaměstnanci vykazovali výsledky. Na základě těchto výsledků jsou pak **hodnoceni** a patřičně **odměňováni**.

Vliv oblasti péče o zaměstnance sahá až do úrovně **pracovních vztahů** na pracovišti, které jsou rozhodně lepší, pokud jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jak se o ně společnost stará (Koubek, 2015).

V následující kapitole bude představena problematika pandemie COVID-19.

3 Situace okolo pandemie COVID-19

Začátek pandemie COVID-19 sahá do 31. prosince 2019, kdy byly první případy hlášeny ve městě Wuhan v provincii Chu-pej v Čínské lidové republice. V České republice byly první 3 případy infekce novým koronavirem potvrzeny 1. března 2020 (Komenda a kol., 2020). Vývoj epidemie COVID-19 lze doposud pozorovat ve dvou vlnách. První vlna proběhla na jaře roku 2020, druhá vlna se objevila na podzim ve stejném roce. V druhé polovině roku 2020 lze s jistotou říci, že se situace vyvinula takovým způsobem, že se již nejedná o epidemickou, ale pandemickou situaci. Na konci roku 2020 došlo k rapidnímu zhoršení epidemiologické situace, která nastartovala třetí vlnu pandemie COVID-19 (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020).

Vypuknutí koronaviru (COVID-19) je nepředvídanou událostí, která představuje významnou hrozbu nejen pro zdraví lidí, ale i obrovské finanční narušení v celé ekonomice. Vlády jednotlivých států jsou nuceny finančně podporovat pracovníky a firmy, kteří v této době čelí okamžitým finančním potížím. Mnoho organizací se potýká se situací, kdy je zapotřebí řídit nebo snižovat náklady na pracovní sílu, přitom by mělo být rozhodnutí o propouštění přijímáno jako poslední možnost (CIPD, 2020).

Situace spojená s COVID-19 negativně ovlivnila obchodní činnost 57 % českých firem, přičemž u 10 % způsobila dokonce úplné uzavření. Vyplyvá to z průzkumu „ManpowerGroup Index trhu práce“ provedeného společností ManpowerGroup pro třetí čtvrtletí roku 2020 z důvodu zkoumání dopadu pandemie COVID-19 na jejich business a náborové aktivity do budoucna. V České republice byly přitom zasaženy nejvíce malé podniky s počtem zaměstnanců do 50. Jako nejvíce zasažené sektory se ukázal sektor Ubytování a stravování a Zpracovatelský průmysl (ManpowerGroup, 2020).

Hluboce zasažen byl také například cestovní ruch, zábavní průmysl, obecné a osobní služby. V neposlední řadě došlo k omezení v průmyslovém odvětví, jako je automobilový, nákladní, elektronický průmysl apod. Avšak existují výjimky u řady internetových obchodů fungujících online, u nichž byl zaznamenán nárůst poptávky po jejich produktech a službách. Další takovou výjimkou jsou průmyslová odvětví zabývající se zdravotní péčí a léky, stejně jako bylinkami a vitamíny (Donthu & Gustafsson, 2020).

Ačkoliv je na pandemii COVID-19 nahlíženo jako na spíše negativní jev, lze v něm spatřit i pozitivní stránku. Pandemie nabízí společnostem velkou příležitost k aktivnímu zapojení do strategií a agendy jejich společenské odpovědnosti. Trh po COVID-19 se bude nenávratně lišit a organizace budou muset přehodnotit své vize, mise a cíle, aby zohlednily mimo jiné změny u svých zákazníků a konkurence. Klíčovým aspektem se stane exponenciální nárůst digitální komunikace a vysoká míra adaptability a flexibility (Donthu & Gustafsson, 2020).

3.1 Vliv pandemie na oblast péče o zaměstnance

V těchto bezprecedentních dobách se potvrzuje důležitost oblasti řízení lidských zdrojů. Podniky se dostávají do situace, kdy se snaží minimalizovat veškeré ztráty způsobené v důsledku vzniklé situace a kdy usilují o co největší zapojení svých zaměstnanců, aby firma i nadále prosperovala a zaměstnanci zároveň nepřišli o svá pracovní místa. Existují totiž společnosti čelící takovému finančnímu nátlaku, že jim nezbývá nic jiného než se uchýlit ke snižování platu u svých zaměstnanců, v extrémních případech dokonce k jejich propouštění. Všechny uvedené skutečnosti mají samozřejmě nepříznivý vliv na zaměstnance a jejich duševní zdraví. Právě oddělení řízení lidských zdrojů má často za úkol poskytovat zaměstnancům tolik potřebnou emoční podporu a zároveň zajistit trvalou produktivitu jednotlivců. Personální oddělení by mělo sloužit jako most mezi vedením a zaměstnanci, který pomáhá komunikovat, moderovat, důsledně udržovat pozitivní interakci a celkově vytvářet takové pracovní prostředí a klima, kde se zaměstnanci i nadále cítí angažovaní a vnímaní, a to nejen během krize, ale i po jejím odeznění (Ata, 2020).

V souvislosti s pandemií COVID-19 vplynuly pro zaměstnavatele nová práva, povinnosti a zodpovědnosti, ke kterým patří například:

- Zaměstnavatelé, pracovníci a jejich organizace by měli spolupracovat se zdravotnickými orgány na prevenci a kontrole COVID-19.
- Zaměstnavatelé by po konzultaci se zaměstnanci a jejich zástupci měli naplánovat a zavést opatření k prevenci a zmírnění COVID-19 na pracovišti prostřednictvím technických a administrativních kontrol a podle posouzení rizik poskytnout osobní ochranné prostředky a oděvy.

- Na ochranu pracovníků s vyšším rizikem vzniku závažných onemocnění, jako jsou lidé ve věku 60 let a více jsou na základě doporučení pracovních zdravotních služeb zapotřebí zvláštní opatření.
- Pokud k nakažení COVID-19 u zaměstnance dojde na pracovišti při výkonu povolání, lze nemoc považovat za pracovní neschopnost, a pokud se tak uzná, vše musí být nahlášeno a zaměstnanec musí být příslušně kompenzován (WHO, 2020).

Maximální udržování bezpečnostních opatření, neustálá komunikace s pracovníky, včasná akce ze strany zaměstnavatele včetně zaškolení pracovníků, plánování strategie, ve které by byly zohledněny očekávání a požadavky zaměstnanců – to vše patří ke klíčovými činnostem pro zvládnutí situace uvnitř firmy. V současné době je pro většinu zaměstnanců prioritou udržet si svoji dosavadní pracovní pozici, která pro ně představuje jistotu v nestabilní době (výjimku tvoří například zaměstnanci z oblasti IT, kteří nemají o práci nouzi a u kterých je vyžadován flexibilní přístup) (HR Forum, 2020). Uvedené potvrdil výzkum provedený společností ManpowerGroup týkající se globálních dopadů na zaměstnance. Z průzkumu vyplývá, že pro 91 % dotazovaných zaměstnanců je nejdůležitější si udržet jejich současnou práci. Většina z nich (94 %) má obavu z návratu do práce a ze ztráty flexibility, která jim byla během koronavirové krize umožněna. Dále výzkum ukázal, že až 43 % zaměstnanců by uvítalo konec pevné pracovní doby. Do práce by většině z nich nevyhovovalo chodit 2 až 3 dny týdně (ManpowerGroup, 2020).

Nelze jasně dopředu říci, jak dlouho bude hrozba pandemie COVID-19 trvat. Budoucí vývoj pandemické situace značí pro organizace riziko, které budou muset zohledňovat při svém dlouhodobém plánování. Celková situace testuje nejenom jejich agilitu, tedy rychlost reakce na nastalou změnu, ale i jejich schopnosti v oblasti podpory zaměstnanců. Zdraví, bezpečnost a pohoda zaměstnanců se stávají během této doby prvořadými tématy, kterými by se měl zaměstnavatel zabývat (CIPD, 2020).

Většina zaměstnanců se v této době potýká totiž s velkým množstvím obav, ať už se jedná o strach z přenosu viru, či strach z možné dlouhodobé izolace od přátel, rodiny a kolegů (CIPD, 2020). Uzavření mnoha školek a škol, péče o starší příbuzné a obavy

o bezpečnost – znesnadňují některým pracujícím zaměstnancům vyvážení osobního a pracovního života (Mayer, 2020).

Je zapotřebí, aby se zaměstnavatel prokázal jako někdo, kdo je schopný závčasu reagovat prostřednictvím různých rozhodnutí. Ata (2020) doporučuje společně ke zvládnutí krize zavést níže uvedené aktivity:

- **Komunikovat s empatií.** Prokázání empatie a naslouchání zaměstnancům je důležité, zejména během krize, která je skličující.
- **Akceptovat fakt, že není dostatek peněžních prostředků.** Mnoho společností v současné době čelí rozpočtovým omezením. Místo toho, aby tlačily na bezduché aktivity zaměstnanců, musí personální oddělení přijmout inovativní způsoby, jak nadále poskytovat pozitivitu a zábavu.
- **Investovat do školicích aktivit a vzdělání zaměstnanců.** Jednou z věcí, která udržuje zaměstnance aktivní, je vědomí, že organizaci záleží na jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Změna potřeb na pracovišti vyžaduje, aby zaměstnanci získali nové dovednosti a zůstali tak pro společnost důležití. Personální tým společnosti může vést tuto iniciativu a vytvářet tréninkové plány zaměřené na různé pracovní funkce, které budou přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci, což může rozšířit její působnost a udělat z nich odborníky s více dovednostmi, kteří se budou zabývat novými oblastmi podnikání.
- **Poskytovat silnou podporu zaměstnancům** prostřednictvím budování speciálních týmů majících na starost udržování kontinuity práce.

Podle Krátkého (2020) by v této době měli poskytovat podporu zaměstnancům hlavně zaměstnanci na manažerských pozicích, z kterých by měla vyzařovat sebejistota, rozhodnost a klid. Komunikace hraje podle něj důležitou roli. Zaměstnancům je zapotřebí dát dostatečnou důvěru, ale také svobodu. Další doporučení souvisí s rozvojem zaměstnanců, kteří nesmí ustrnout na jednom bodě, ale musí se neustále posouvat dál. Není lepší doba než tato na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nabízí se zde v první řadě školení na komunikační dovednosti nejen v týmu, ale také mezi týmy, dále školení na zvládnutí změn a nejistoty nebo školení na digitální dovednosti.

3.1.1 Zaměstnanecké výhody v období pandemie

Na zaměstnavatele a jejich přístup k zaměstnancům je v období pandemie COVID-19 nahlíženo velice kriticky. Společnosti s cílem udržet své zaměstnance sahají po nejrůznějších nástrojích, které by jim pomohly daného cíle dosáhnout. S tím souvisí oblast zaměstnaneckých výhod, ve které lze během COVID-19 pozorovat určité změny.

K typickým benefitům jako jsou například firemní auto, stravenky či dovolená navíc se v poslední době stále více řadí péče o zdraví. Nárůst zájmu byl zaznamenán především u testů na COVID-19, které některé společnosti zařadily mezi poskytované benefity. Větší péče ze strany zaměstnavatelů se projevuje například tím, že zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům na pracovištích ve větší míře vitaminy, zdravou stravu (např. ovoce), ale také psychologické a jiné poradenství. Jako významný trend a častěji poskytovaný benefit se ukázala mimo jiné práce z domova (Aktuálně.cz, 2020).

Práce z domova (Work from Home) byla zaměstnavateli na některých pozicích nabízena již před vypuknutím krize COVID-19. V důsledku nouzového stavu a současně snížení aktivity jednotlivých podniků se ukázalo, že mnoho pracovníků, kteří dříve tuto možnost nedostali, může bez problému pracovat z domova.

Podle průzkumu profesního sdružení pro profesionály v oblasti řízení lidských zdrojů CIPD většina zaměstnavatelů očekává, že se hybridní způsoby práce stanou novým postpandemickým standardem. 40 % zaměstnavatelů předpokládá, že více než polovina jejich zaměstnanců bude pravidelně pracovat z domova (ve srovnání s pouhými 15 % před pandemií). 23 % z nich uvedlo (ve srovnání s 8 % před pandemií), že k nově zavedeným pravidlům přibudou zaměstnanci pracující po celou dobu z domova. Podle stejného průzkumu je vedle toho vysoce pravděpodobné, že zaměstnanci budou po pandemii častěji vyžadovat práci z domova. Pokud se tak ale stane, nebude se jednat o práci z domova po celý rok, neboť by díky tomu zaměstnanci ztratili sociální kontakt, který je v některých situacích naprosto nepostradatelný (CIPD, 2020).

Existuje mnoho zaměstnavatelů, jenž jsou například toho názoru, že fyzická přítomnost zaměstnanců na pracovišti umožňuje přímé interakce mezi nimi, které jsou jedním ze základních předpokladů pro efektivnější pracovní vztahy. Dle jejich názoru práce z domova zaměstnance mezi sebou nejen odcizuje, ale zároveň snižuje jejich efektivitu

vlivem působení „nepracovního“ prostředí (Gifford & Green, 2020). Podle generální ředitelky společnosti Vitra, paní Fehlbaumové, roste důležitost fyzického kancelářského prostředí, které zviditelňuje a odráží firemní kulturní hodnoty (iDNES.cz, 2020). Zavedení práce z domova ve společnosti může být komplikované. Každá společnost musí totiž upravit své pracovní postupy tak, aby správně fungovaly firemní procesy, a zajistit patřičnou podporu technologií a všech zaměstnanců, aby bylo možné realizovat práci na dálku co nejefektivněji (Houghton, 2020).

Vlivem zavedení práce z domova mohou společnosti na druhou stranu ušetřit na nákladech určených pro provoz kanceláří, poskytovat sdílená pracovní místa a ušetřit svým zaměstnancům náklady a čas na cestování do zaměstnání (HR Forum, 2020).

3.2 Vývoj během roku 2021

Lze očekávat, že situace spojená s pandemií COVID-19 bude mít delší trvání. Od roku 2020 prošla zásadním vývojem, jehož dopady do podnikatelské sféry lze pozorovat již v roce 2021. Od konce roku 2020 se objevují nejrůznější analýzy, odhady a scénáře těchto dopadů. Podle Colletta (2020) lze počítat například s následujícím scénářem pro rok 2021:

- Zaměstnanci na klíčových pozicích (lékaři, zdravotní sestry, dělníci, prodavači apod.) budou i nadále podporovat kritická odvětví napříč zdravotnictvím, stavebnictvím, potravinami a distribucí.
- Pohostinské, sportovní a cestovní společnosti budou sledovat národní a nadnárodní pokyny a preference spotřebitelů ohledně toho, jak a kdy se bezpečně vrátit k podnikání.
- Společnosti budou i nadále upřednostňovat fyzické zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců, vytvářet žádoucí pracovní pozice a řídit zdravotní a ekonomické dopady.
- Očekává se zrychlení zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků s cílem zlepšit zaměstnatelnost jejich pracovní síly.
- Vzdálená spolupráce a flexibilita jako trvalý trend pro COVID-19.
- Zlepšení či úplné zavedení automatizace se pro některé společnosti stane nevyhnutelným postupem.

- Zaměstnanci budou častěji pracovat z domova. Vedle toho budou více využity modely tzv. hybridních pracovišť. Jejich hlavní význam tkví v tom, že zaměstnanci mohou přijít do kanceláře dva až tři dny v týdnu a zapojit se do spolupráce, koučování a řešení problémů na rozdíl od provádění rutinních aspektů jejich práce.

Personální oddělení mající v rukou oblasti řízení lidských zdrojů (a zároveň oblast péče o zaměstnance) čeká do budoucna velké množství nejrůznějších rozhodnutí a výzev. Je zde prostor ze strany každé společnosti, aby se pokusila vytvořit takovou organizační kulturu, která povede ke spokojenosti všech a která zajistí „přežití“ v této nelehké době (Carnevale & Hatak, 2020).

Ačkoli dlouhodobé důsledky COVID-19 nejsou v současné době podrobně prozkoumány, existuje jen málo důvodů domnívat se, že jeho dopad na organizační život bude krátkodobý. Jak varovali zdravotní odborníci, nejenže účinky současné pandemie zdaleka neskončily, ale je téměř zaručeno riziko budoucích zdravotních krizí dlouhodobé povahy. V souladu s tím se lidé musí zaměřovat na budoucnost a vycházet z předpokladu, že velká výzva, které v současné době čelíme, není jedinečnou a neobvyklou událostí, ale spíše představuje „novou realitu“, která nabízí vytvářet nové příležitosti, adaptabilní přístupy a inovativní řešení (Carnevale & Hatak, 2020).

Do budoucna se počítá s celosvětovým nárůstem počtu nezaměstnaných lidí, které kvůli svým nedostatečným dovednostem nebudou schopni nadále pracovat na stejných pozicích. Nedostatek talentů v řadách zaměstnanců se bude ještě více prohlubovat a hledání správných zaměstnanců s odpovídající kvalifikací bude mnohem obtížnější než před krizí (Personalista, 2021).

V následující kapitole bude představena společnost, ve které bude probíhat výzkum zaměřený na oblast péče o zaměstnance během pandemie COVID-19.

4 Představení společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. (dále „Společnost“) je akciovou společností, která byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. května 1992 u Krajského soudu v Plzni. Společnost sídlí na adrese U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň. Podle výpisu z obchodního rejstříku patří k předmětu podnikání například následující činnosti:

- pivovarnictví a sladovnictví,
- hostinská činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín a medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením) a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

Jediným akcionářem je od roku 2017 japonská pivovarnická skupina Asahi Global Holding. V rámci její struktury pak Plzeňský Prazdroj spadá do regionální skupiny Asahi Europe & International. Základní kapitál společnosti byl kompletně splacen a činí celkem 2 000 000 Kč (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020).

Obrázek 1: Logo společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.



Zdroj: Plzeňský Prazdroj (2020)

V současné době spadají pod společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. dohromady 4 pivovary – Radegast v Nošovicích, Velkopopovický Kozel ve Velkých Popovicích, Plzeňský Prazdroj a Gambrinus se sídlem v Plzni (Plzeňský Prazdroj, 2020).

4.1 Filozofie skupiny Asahi

Jak bylo zmíněno již výše – společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. je součástí skupiny Asahi a v rámci této skupiny patří do regionálního uskupení Asahi Europe & International. Skupina Asahi pracuje s tzv. Etickým kodexem, který je pro ni důležitý z hlediska naplnění politiky společnosti, jejích principů, a tím i Filozofie skupiny Asahi. Součástí Etického kodexu jsou vize, mise, hodnoty, principy a vycházejí z něj jednotlivé politiky a směrnice společnosti, kterými se skupina Asahi řídí (Plzeňský Prazdroj, b. r.).

Vize skupiny Asahi a potažmo společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., která je členem této skupiny, zní: *„Vytvářet hodnoty na domácím trhu i po celém světě a dosahovat růstu díky značkám s vysokou přidanou hodnotou.“*

Spolu s vizí souvisí mise skupiny Asahi, kterou je *„přinášet spotřebitelům skvělou chuť a více radosti do života.“*

Smyslem existence skupiny Asahi je tedy podle kodexu *„vyrábět a nabízet produkty, které lidé ocení a které budou mít rádi, přinášet jim značky, díky kterým se budou scházet a společně si užívat chvíle zábavy.“* (Plzeňský Prazdroj, b. r.)

Skupina se dále řídí určitými principy, které si zakládají převážně na tvorbě hodnoty společně se všemi zaměstnanci i externími partnery. Tyto principy jsou rozpracovány podle jednotlivých skupin stakeholderů a mají následující znění:

- **Zákazníci:** Dosahovat spokojenosti zákazníků nabídkou produktů a služeb, které překonají jejich očekávání.
- **Zaměstnanci:** Podporovat firemní kulturu umožňující rozvoj jednotlivců i celé organizace.
- **Společnost:** Přispívat naším podnikáním ke společnosti odpovědné vůči příštím generacím.
- **Partneři:** Rozvíjet vztahy podporující společný růst.
- **Akcionáři:** Zvyšovat hodnotu akcií prostřednictvím udržitelného růstu a zisků pro akcionáře (Plzeňský Prazdroj, b. r.).

Základní hodnoty skupiny Asahi tkví hlavně v odvaze inovovat, ve špičkové kvalitě a sdílené inspiraci. Jsou v souladu se zásadami chování, podle nichž se řídí Plzeňský

Prazdroj a celá regionální skupina Asahi Europe & International, a z ní (Plzeňský Prazdroj, b. r.):

- **Odvážní:** Jednáme jasně a rozhodně.
- **Povzbuzující:** Podporujeme tým tak, aby podal co nejlepší výkon.
- **Spolupracující:** Společně jsme silnější.
- **Zodpovědní:** Vždy plníme své sliby.
- **Zvědaví:** S otevřenou myslí hledáme cesty ke zlepšení (Plzeňský Prazdroj, b. r.).

4.2 Všeobecné dopady pandemie na společnost

Stejně jako většina ostatních společností i společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. zaznamenala vliv pandemie na svoji činnost. Kvůli koronavirové pandemii došlo u společnosti v roce 2020 k poklesu prodeje na domácím trhu o 8 % a v segmentu hospod a restaurací o 30 %. V roce 2020 tak Plzeňský Prazdroj, a.s. na domácím trhu prodal 6,69 milionů hektolitrů piva – to znamenalo pokles prodeje o 111 miliónů piv oproti roku 2019. Velkou výzvou se během pandemie stala pro společnost péče o oblast pohostinství, která je jedním z nejdůležitějších prodejních kanálů, který se podílí na prodeji ze dvou pětín (Plzeňský Prazdroj, 2021).

Společnost na začátku roku 2020 distribuovala pivo do téměř dvaceti tisíc restaurací. Vlivem pandemie, kdy došlo k přesunu od prodeje uvnitř restaurací k tzv. okénkóvému prodeji, nastal v gastronomii významný pokles v odbytu sudového piva, především padesátilitrových sudů, které nejsou poptávány v takové výši jako před pandemií. Namísto nich hospody požadují spíše menší objemy, které jim spíše zajistí jejich prodej a zároveň je zde menší riziko, že se pivo zkaží (Hodková, 2021).

Podpora hospod a restaurací ze strany společnosti je dlouhodobě vysoká, jen v loňském roce na jejich pomoc vyčlenila okolo půl miliardy korun. Vedle výměny piva v hodnotě téměř 100 milionů korun, které v těchto hospodách a restauracích prošlo bez vlastního zavinění, společnost do hospod a restaurací distribuovala PET láhve zdarma s cílem umožnit provozovatelům čepovat pivo „s sebou“. V neposlední řadě jim společnost poskytla dezinfekční prostředky s cílem pomoci jim v létě s bezpečným otevřením (Hodková, 2021).

Pokud se jedná o prodej do obchodů, zde došlo v roce 2020 k nárůstu odbytu balených piv o 7 % oproti roku 2019. Nejlépe se přitom prodávalo lahvové pivo. K pozitivnímu efektu došlo i u nealkoholických piv – zejména u nealkoholického čepovaného piva Birell Pomelo Grep, u kterého narostl prodej během letní sezóny v roce 2020 o 5 % (Plzeňský Prazdroj, 2021).

V následující kapitole bude popsán dopad pandemie COVID-19 na oblast péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

5 Oblast péče o zaměstnance v době pandemie COVID-19

Počínání společnosti v oblasti péče o zaměstnance bude rozepsáno s ohledem na první dvě vlny pandemie COVID-19.

5.1 Období 1. vlny

První vlna pandemie spojená s COVID-19 se objevila v březnu roku 2020. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. od začátku postupovala v souladu s nařízeními ministerstva zdravotnictví, nařízeními Evropského střediska pro prevenci a kontrolu nemocí (ECDC) a nařízeními Světové zdravotnické organizace (WHO). Společnost podle nich volila svá preventivní opatření, v některých směrech šla nad rámec těchto doporučovaných opatření (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Společnost si na začátku vytkla základní cíle – tedy zachovat maximální bezpečí zaměstnanců, udržet pracovní místa a pracovní zapojení zaměstnanců, držet zaměstnance informované o změnách opatření v rámci společnosti i státu a držet zaměstnance, kteří museli začít pracovat z domova, propojené se společností – angažované (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Péči společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. o zaměstnance během 1. vlny pandemie COVID-19 lze rozdělit do sedmi níže uvedených částí.

5.1.1 Komunikace společnosti se zaměstnanci během 1. vlny

Již po prvních dvou týdnech jednání vrcholového vedení byly postupně podnikány nezbytné kroky směrem k zaměstnancům. V půlce měsíce března byl zaměstnancům pracujícím na administrativních pozicích odeslán e-mail prostřednictvím aplikace **mail distributor**, který doporučoval práci z domova těm z nich, jimž to výkon jejich práce umožnil. Toto doporučení trvalo do konce měsíce května, kdy zaměstnanci obdrželi email obsahující pravidla pro návrat do kanceláří. Tento návrat byl dobrovolný a v kancelářích nadále platila řada preventivních opatření. Obsazenost kanceláří směla dosáhnout maximálně 50 % kapacit. Další podmínky byly v souladu s doporučeními WHO a ECDC – jednalo se hlavně o nošení roušek na pracovišti, pravidelné využívání

dezinfekčních prostředků, dvoumetrové rozestupy atd. (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Dalším kanálem, prostřednictvím kterého byly sdíleny informace týkající se situace spojené s COVID-19 ze strany společnosti směrem k zaměstnancům, byl **intranet**. Jedná se o interní firemní síť využívanou společností pro zveřejňování aktualit, pokynů a celkově nejdůležitějších informací pro zaměstnance. Vedle toho společnost vydávala a stále vydává každé dva měsíce firemní **magazín Tuplák**, kde byly také obsaženy některé z důležitých informací a změn (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

V souvislosti s nově vzniklou situací došlo k zintenzivnění **porad** svolávaných generálním ředitelem pro členy širšího vedení zaměřených obecně na aktuální dění uvnitř a vně společnosti. Tyto porady se odehrávaly prostřednictvím aplikace Microsoft Teams.

Zaměstnanci pracující v provozu byli o vývoji situace a platných opatřeních stejně jako zaměstnanci na administrativních pozicích informováni také pomocí **e-mailu**. Pro sdílení informací byly využity porady zaměstnanců s jejich bezprostředními **nadřízenými**, kteří jim byli a jsou během koronavirové krize k dispozici. Dalšími informačními kanály byly **obrazovky** v jídelnách a **nástěnky**, jež byly umístěné v provozních halách. Posledním kanálem byl již výše zmíněný firemní **magazín** (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

5.1.2 Péče o bezpečí zaměstnanců

Zaměstnancům se již od začátku pandemie sháněly potřebné **ochranné prostředky** – roušky, dezinfekce apod., jichž bylo zprvu nedostatečné množství. Byla zde velká snaha ze strany společnosti vytvořit zaměstnancům, kteří chodili do společnosti i nadále, vhodné pracovní podmínky. Prováděly se různá opatření a úpravy, aby tito zaměstnanci mohli fungovat s co nejmenším rizikem. Například došlo k úpravám jejich šaten, dále byla podniknuta opatření v závodní jídelně a provozu tak, aby se zde týmy zaměstnanců nemohly potkat. Společnost mimo jiné pravidelně měřila teplotu zaměstnancům vstupujícím do výrobní části závodu s cílem zvýšit bezpečí jich samotných a jejich kolegů (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

5.1.3 Podpora adaptace zaměstnanců

Již od začátku pandemie začala společnost svým zaměstnancům organizovat základní **webináře** s cílem zaškolit je na online komunikaci a práci s digitálními nástroji prostřednictvím aplikace Microsoft Teams. Šlo v zásadě o školení, která měla pomoci s adaptací zaměstnanců na nestandardní podmínky. Poskytovatelem školení byli externí a interní dodavatelé. Účast na webinářích byla dobrovolná. Před každým školením byly zaměstnancům rozeslány pozvánky, a kdo měl zájem, mohl se daného školení zúčastnit. Školení probíhala na interaktivní bázi převážně přes aplikace Microsoft Teams či Zoom a měla různou formu – přednášky, diskuse, brainstorming a další (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

5.1.4 Péče o well-being zaměstnanců

V závěru dubna byl aktivován **Asistenční program pro zaměstnance** (Employee Assistance Program), který byl dopředu komunikován zaměstnancům prostřednictvím e-mailu, interního portálu, letáků, příruček (I. Pavlíčková, J. Slovenská, on-line komunikace, 10. 02. 2021). Program byl spuštěn v důsledku COVID-19 s cílem poskytnout zaměstnancům společnosti podporu v těžkých životních situacích. Oblasti a příklady témat řešených v rámci tohoto programu lze vidět níže (viz Obrázek 2). Program poskytuje především psychologické, právní či finanční poradenství, řeší témata týkající se obecně zdraví a osobní pohody zaměstnanců (Plzeňský Prazdroj, 2020).

Obrázek 2: Zaměření Asistenčního programu pro zaměstnance

 PSYCHOLOGICKÉ PORADENSTVÍ Problémy ve vztazích Stres a jeho zvládání Péče o děti (např. šikana ve škole) Rodinné problémy (rozvod, úmrtí apod.) Psychické problémy Alkohol, drogy, jiné závislosti Akutní krizové situace	 PRÁVNÍ PORADENSTVÍ Dluhy, insolvence, exekuce Dědictví Žaloby, soudní řízení (ne zastupování, ale poradenství) Nehody, náhrady škod PRACOVNÍ PRÁVO NENÍ ZAHRNUTO	 FINANČNÍ PORADENSTVÍ Hypotéky, půjčky, úvěry Finanční stránka dluhů Daňové přiznání Poradenství v dalších těžkých finančních situacích	 ZDRAVÍ A OSOBNÍ POHODA Rovnováha osobního a pracovního života Nadváha, diety Výživa Odvykání kouření Únava a vyčerpání Cukrovka a civilizační choroby
--	--	--	--

Zdroj: Plzeňský Prazdroj (2020)

Program funguje na následujícím principu. Pokud má zaměstnanec či jemu z rodiny blízký člověk nějaký problém, kontaktuje tzv. call centrum. Danému operátorovi vysvětlí svůj problém, zanechá mu svoje telefonní číslo a pak už jen čeká, až se mu zpětně ozve odborník se specializací na danou oblast s možným řešením. Veškeré služby poskytované v rámci tohoto programu jsou pro zaměstnance společnosti a jejich rodinu bezplatné (včetně telefonní linky). Služba je k dispozici 24 hodin denně po celý rok a konzultace spolu s materiály poskytovanými v rámci této konzultace jsou dostupné v lokálním jazyce (čeština, slovenština). Na zmíněnou podporu mají nárok všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich pozici, věk apod. Veškerá komunikace mezi zaměstnancem a člověkem z tzv. call centra je přísně anonymní a zaměstnavateli je proto utajena. Zaměstnavatel obdrží pouze počet hovorů za celou zemi a call centrem řešená témata se zaměstnanci společnosti. Problém zaměstnance lze řešit jednorázově, limit počtu konzultací k jednomu tématu u jednoho zaměstnance je ale omezený na tři konzultace. Co se týká odborníků, kteří zaměstnancům poskytují podporu, jedná se o zkušené poradce s dlouholetou praxí (5-15 let) v daném oboru. V případě, že zaměstnanec řeší krizový problém/téma, snaží se call centrum o co nejrychlejší pomoc. Obvyklá témata/problémy se řeší do dvou pracovních dnů, kdy se do nich počítá i den, kdy zaměstnanec kontaktuje call centrum a uvede svůj problém. V průběhu roku 2020 se ukázala vysoká využitelnost programu (přes 11 %). Běžná využitelnost se přitom pohybuje v průměru mezi 4-6 % (Plzeňský Prazdroj, 2020).

5.1.5 Péče o rozvoj zaměstnanců

Během COVID-19 bylo některým zaměstnancům umožněno od konce první vlny vzdělávání formou e-learningu. Vzdělávání probíhalo přes platformu **SEDUO**, u níž vlastní společnost okolo 500 licencí. Zaměstnanci, kteří měli do platformy přístup, byli vybráni podle určitých kritérií (firma pracuje s tzv. plány nástupnictví, které měly rozhodující vliv na výběr vhodných kandidátů). Platforma SEDUO se ukázala jako ideální příležitost vzdělávat zaměstnance během COVID-19. Vybraným zaměstnancům je umožněno studovat na počítači, tabletu či telefonu v jakémkoliv čase po dobu jednoho roku. Je zde přes 260 kurzů, které jsou zaměřené na jazykové dovednosti (angličtina, čeština, němčina), marketing, management, obchod, IT dovednosti a další. Každý měsíc zde přibudou čtyři nové kurzy (Plzeňský Prazdroj, 2020).

5.1.6 Zaměstnanecké benefity

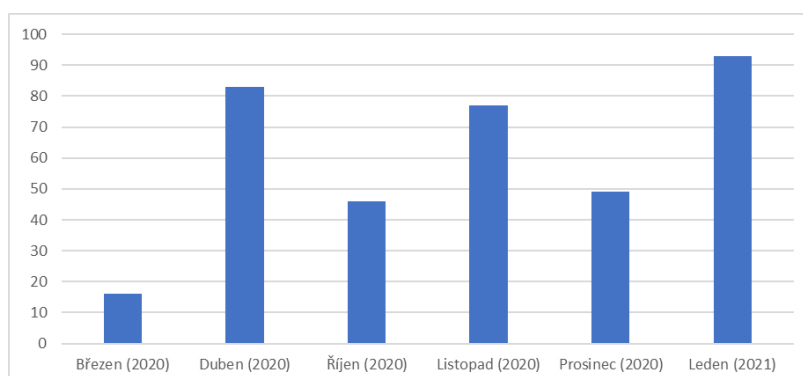
Poskytování benefitů ve společnosti probíhá obecně na bázi cafeterie. Všichni zaměstnanci obdrží každoročně od společnosti určitý počet bodů, který je závislý na úrovni hierarchie v organizační struktuře. Za tyto body mu přísluší čerpat různé **benefity** podle vlastního uvážení. K novým benefitům, kterých zaměstnanci mohli využít během první vlny pandemie, kromě již výše uvedených patřily dále například:

- online lékařská poradna uLékaře.cz,
- extra pivo pro zaměstnance, kteří museli docházet na pracoviště nebo za zákazníky,
- očkování zaměstnanců proti chřipce,
- preventivní karanténa zaměstnanců, kteří byli v kontaktu s nakaženým nebo cestovali do rizikových oblastí, se 100 % náhradou mzdy (Plzeňský Prazdroj, 2020).

5.1.7 Péče o plnou zaměstnanost

Další významný krok, který společnost podnikla v oblasti péče o zaměstnance, byla organizace projektu s názvem **Burza práce** (Job Exchange). Projekt byl připraven ke konci března a k jeho vytvoření opět přispěla situace okolo COVID-19, kdy postupem času vlivem opatření a nárůstu počtu nakažených došlo k uzavření turistických tras, návštěvnických center, dárkových prodejen apod. Společnost musela najednou řešit situaci, kdy měla na jednu stranu některé zaměstnance na „překážkách“, a na druhou stranu se potýkala s nedostatkem zaměstnanců ve výrobě. Vývoj počtu zaměstnanců vyskytujících se na překážkách lze vidět pro zajímavost na obrázku níže (viz Obrázek 3). Na obrázku chybí období od května roku 2020 do září téhož roku – během těchto měsíců nebyl žádný ze zaměstnanců na překážkách (Plzeňský Prazdroj, 2020).

Obrázek 3: Počet zaměstnanců na překážkách



Zdroj: Plzeňský Prazdroj (2020), zpracováno autorkou

Projekt Burza práce byl komunikován formou interní komunikace (intranet), dále také přes Yammer, Instagram, prostřednictvím e-mailu a magazínu Tuplák. Cílovou skupinou, na kterou byl projekt zaměřen, byli zaměstnanci pracující například na pozicích průvodce a referenta recepce návštěvnického centra. Celkový výčet pracovních pozic, kterých se projekt týkal, je uveden na obrázku níže (viz Obrázek 4). Z celkového počtu 43 pozic potřebných k pokrytí bylo ve výsledku obsazeno 33 z nich, a to převážně ve skladu a ve výrobě. U většiny zaměstnanců byl vytvořen dodatek k jejich dosavadní pracovní smlouvě. Do projektu byli mimo jiné zapojeni také zaměstnanci z kanálu ON Trade prodávající v hospodách a restauracích, kteří se přesunuli do kanálu OFF Trade, tedy do obchodů a řetězců (Plzeňský Prazdroj, 2020).

Obrázek 4: Cílová skupina projektu

Původní pozice	Počet zaměstnanců	Dočasná pozice	Počet zaměstnanců
Specialista dárkové prodejny	3	skladník (rozmanité činnosti ve skladech pivovarů)	28
Referent recepce návštěvnického centra	3		
Průvodce	2		
Event koordinátor	2		
Specialista cateringových služeb	2		
Vedoucí obchodního týmu	1		
Specialista rozvoje obchodu	2		
Administrativní asistent	1		
Velínář	2		
Administrátor technického servisu	5		
Specialista technického servisu	1		
Specialista provozu konferenčního centra	2		
Specialista marketingu jr.	1		
Event specialista	1		
Velínář	2		
Velínář	2	operátor stáčecí linky	2
Event specialista	1	specialista rozvoje obchodu	1

Zdroj: Plzeňský Prazdroj (2020)

Burza práce společnosti umožnila rychlé a flexibilní řešení pro řízení kapacit zaměstnanců napříč celou firmou. Celkově projekt pro organizaci znamenal přidanou hodnotu, neboť v rámci něj došlo k:

- rychlejšímu zapojení dočasně volných pozic bez nutnosti náboru,
- motivaci zaměstnanců v krizové situaci, kdy byla potvrzena následující hesla společnosti: spolupracujeme, pomáháme si, se všemi počítáme, všichni jsou důležití,
- podpoření Employer Brandu, tedy značky zaměstnavatele – společnost ukázala svoji stabilitu a snahu budovat soudržnost,
- podpoření Employee Value Proposition, tedy podpora vzájemné výpomoci uvnitř společnosti, snaha o snižování stresu,
- úsporám nákladů v oblasti lidských zdrojů,
- zachování regionální zaměstnanosti
- a zajištění plynulé výroby piva (Plzeňský Prazdroj, 2020).

Projekt se osvědčil u zaměstnanců, kteří se do projektu zapojili. Pro ně přidaná hodnota projektu spočívala v:

- jistotě práce,
- nových zkušenostech a dovednostech (nové pracovní činnosti, prostředí atd.),
- poznání nových kolegů,
- podpoře motivace k vlastní práci – uvědomění si hodnoty vlastní práce,
- zachování výše mzdy, příplatků za směny atd. (Plzeňský Prazdroj, 2020).

Veškeré aktivity a kroky společnosti podniknuté v souvislosti s COVID-19 byly shrnuty a hodnoceny během tzv. **postcovidového workshopu**, který proběhl na přelomu měsíce června a července. Na něm se sešli jednotliví manažeři se svými týmy a provedli zde reflexi změn způsobených vlivem COVID-19. Byly zde řešeny změny, které nastaly u zaměstnanců, v týmech, ale také ve firmě obecně. Každý měl možnost se zde vyjádřit ke skutečnosti, jak situaci zvládl a co ze změn podstoupených díky COVID-19 by chtěl zachovat do budoucna (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

5.2 Období 2. vlny

Období druhé vlny nastalo na přelomu léta a podzimu roku 2020. Přejít do 2. vlny byl pro společnost snazší, neboť byla většina procesů a pravidel nastavena z 1. vlny pandemie. Společnost vytvořila vlastní systém preventivních opatření, jejichž míra variovala podle pohotovostních stupňů vládního covidového semaforu a později protiepidemického systému PES (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Tato pravidla se vztahovala na většinu aspektů života ve společnosti – od povolené kapacity obsazení kanceláří, přes užívání ochranných pomůcek, školení, návštěvy třetích stran, režim ve firemních kantýnách, služební cesty či akce pro veřejnost.

Na základě zpětné vazby byl zároveň vytvořen nový systém informování zaměstnanců o změnách v preventivních opatřeních s cílem redukovat počet e-mailů. Za stejným účelem byl na podzim představen nový **newsletter Šnyt**, který od té doby s týdenní periodicitou přináší nejdůležitější informace ze společnosti.

Veškeré aktivity, které se započaly během 1. vlny, pokračovaly i během období 2. vlny (například **Asistenční program pro zaměstnance**). Projekt **Burzy práce** se během 1. vlny projevil jako velice úspěšný, během druhé vlny byl aplikován opět, ale změnil se činnosti, které zaměstnanci vykonávali. Zaměstnanci se zapojili například do práce v archivu nebo do trasování nakažených COVIDem-19 v rámci Chytré karantény (na základě smlouvy s Ministerstvem zdravotnictví) (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Ke stávajícím **webinářům** se přidaly nové. Zatímco během 1. vlny byla potřeba zaměstnance proškolit na to, jak pracovat z domova, jak se přihlašovat na online porady, webináře poskytované během 2. vlny byly více zaměřené převážně na osobní pohodu (tzv. well-being) zaměstnanců. Byla zde poskytována školení se zaměřením například na následující témata: zdraví, sport, stres, vztahy, motivace a home office, výživa a práce na směny (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Na základě zpětné vazby v rámci letních postcovidových workshopů se společnost rozhodla poskytnout zaměstnancům širší možnosti v oblasti **vybavení „domácí kanceláře“**, kdy zaměstnancům pracujícím z domova umožnila zapůjčit si určité

vybavení z kanceláří společnosti. K hlavnímu zapůjčovanému vybavení patřily monitory, klávesnice, počítačové myši, ergonomické podložky pod počítačové myši či kancelářské židle. To vše mělo za účel zajistit zaměstnancům v jejich domově takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí pohodlně a kde fungují co nejefektivněji (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Společnost je známá tím, že každoročně vždy na podzim pro své zaměstnance organizuje program zaměřený na jejich zdraví. Na podzim roku 2020 tento program proběhl částečně online (webináře na téma zdraví) a také každý zaměstnanec obdržel dva **dárkové balíčky**. Zatímco jeden z balíčků obsahoval vitaminy, ve druhém balíčku byla zdravá strava.

Během 2. vlny pokračoval **program uLékaře.cz** zajišťující online lékařskou poradnu. Společnost během 2. vlny opět nabídla **očkování proti chřipce**. Zaměstnanci, kteří se během své práce dostávali do přímého kontaktu s lidmi a vystavovali se tak riziku nákazy, tak měli možnost nechat se dobrovolně jednorázově očkovat proti chřipce. V rámci cafeterie zaměstnanci také získali možnost nechat se vyšetřit na **protilátky** (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

5.3 Oddělení zabezpečující oblast péče o zaměstnance během COVID-19

Obecně je oblast péče o zaměstnance ve společnosti zabezpečována primárně oddělením řízením lidských zdrojů (HR). Pod oddělení řízení lidských zdrojů spadají tzv. centra odbornosti řešící odměňování, řízení talentů, vzdělávání a rozvoj. Pak sem patří tzv. business partneři – interní konzultanti v personálních záležitostech. Okrajově spadá do oddělení řízení lidských zdrojů také Facility management. Struktura oddělení lidských zdrojů je pro zajímavost zobrazena v příloze (viz Příloha A) (I. Pavlíčková, J. Slovenská, online komunikace, 10. 02. 2021).

Co se týká zaměstnanců, kteří se zapojili během situace spojené s COVID-19 a kteří svojí činností přispěli k jejímu rychlému řešení, lze je podle slov manažerky oddělení Talent Management (online komunikace, 10. 02. 2021) rozdělit do několika skupin:

- Tzv. hlavním „covidovým týmem“ se stalo oddělení řízení rizik, jehož standardním úkolem je management běžných a výrobních rizik. Tento tým

zastřešoval všechna opatření, ale také trasování nakažených zaměstnanců a zaměstnanců, kteří s těmito nakaženými přišli do kontaktu, neboť Krajská hygienická stanice toto zpočátku nezvládala. Z oddělení řízení rizik chodily na zaměstnance veškeré instrukce k tomu, jak se mají chovat a co mají dělat.

- Významnou roli sehrálo také oddělení zabývající se interní a externí komunikací společnosti, které zajistilo, aby se klíčové informace dostaly včas k těm zaměstnancům, kterých se tyto informace týkaly.
- Oddělení řízení lidských zdrojů (HR) mělo na starosti učinit určité kroky v oblasti vzdělávání a rozvoje, v oblasti zaměstnaneckých benefitů, péče o zaměstnance apod. Samozřejmostí bylo také řešení pracovně právních otázek v souvislosti s novou situací (například tzv. „překážky“).
- Z hlediska vybavení (roušky, dezinfekce a další ochranné prostředky) se angažovali někteří zaměstnanci z Facility managementu a významně přispěli také zaměstnanci z oddělení Procurement (oddělení nákupu).

6 Výzkumné šetření

Pro výzkumné šetření zaměřující se na oblast péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. bylo využito kvantitativního designu výzkumu, který je známý pro svoji schopnost zkoumat velké množství aspektů u celé řady objektů. Pomocí něj lze získaná data následně analyzovat, velice snadno třídít, měřit a porovnávat mezi sebou. Vzhledem k tomu, že je jeho součástí vysoký počet respondentů, mohou se výsledky zobecňovat, což u kvalitativního designu výzkumu není možné (Reichel, 2009).

6.1 Výzkumné téma, obecné a specifické výzkumné otázky

V rámci výzkumu byla zvolena následující výzkumná oblast a výzkumné téma:

- **Výzkumná oblast:** Řízení lidských zdrojů,
- **Výzkumné téma:** Přístup společnosti k zaměstnancům během pandemie COVID-19.

Cílem výzkumu bylo získat odpověď na **obecnou otázku:** „*Jakým způsobem společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. přistoupila k péči o své zaměstnance během pandemie COVID-19?*“

V souvislosti se získáváním odpovědí na výše uvedenou hlavní obecnou otázku mohly být zjištěny odpovědi na další **specifické výzkumné otázky**, jako jsou například:

- Jaká je informovanost zaměstnanců v oblasti péče o zaměstnance během pandemie COVID-19?
- Jaký je postoj zaměstnanců k nabízeným benefitům během pandemie COVID-19?
- Jak si z pohledu zaměstnanců společnost vedla v oblasti bezpečnosti a péče o jejich tělesné a duševní zdraví?
- Jak z pohledu zaměstnanců společnost celkově zvládla nově vzniklou situaci spojenou s pandemií COVID-19?
- Jak zaměstnanci nahlíží na svoji budoucnost ve společnosti?
- Existují rozdíly v přístupu společnosti v oblasti péče o zaměstnance během první a druhé vlny pandemie COVID-19?

Jako výzkumný nástroj byl zvolen strukturovaný dotazník, neboť s jeho pomocí lze co nejrychleji získat, vyhodnotit a porovnat velké množství odpovědí.

6.2 Struktura dotazníku

V rámci výzkumného šetření byly využity dva různé dotazníky pro dvě odlišné skupiny zaměstnanců ve společnosti – jeden se vztahoval ke skupině zaměstnanců pracujících na administrativních pozicích jako například v managementu, obchodu, administrativě apod. (tito zaměstnanci budou dále v textu označováni souhrnně jako zaměstnanci na administrativních pozicích neboli administrativní zaměstnanci) a druhý k úzké skupině pracovníků v provozu. Oba dotazníky byly vytvářeny na základě teoretické rešerše a zároveň ve spolupráci s klíčovými zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů (střední management) ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

V úvodu obou dotazníků se nacházel krátký popis, na co se daný dotazník zaměřuje včetně času nutného pro jeho vyplnění. Zdůrazněna byla také anonymita daného dotazníku. Otázky byly jak otevřeného, tak i uzavřeného typu. U obou dotazníků byly stejné první dvě otázky – byly identifikační a týkaly se pohlaví a věku respondentů. Následovaly uzavřené otázky meritorního typu. K vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu byla použita Likertova škála, jež obsahovala pět stupňů (1 – Souhlasím, 2 – Spíše souhlasím, 3 – Ani souhlasím, ani nesouhlasím, 4 – Spíše nesouhlasím, 5 – Nesouhlasím). Obě skupiny zaměstnanců se zde vyjadřovaly nejdříve k 11 výrokům týkajícím se 1. vlny pandemie COVID-19 a poté k těm stejným 11 výrokům týkajícím se 2. vlny pandemie COVID-19. Výroky se u obou skupin trochu lišily – například pracovníci v provozu odpovídali oproti administrativním zaměstnancům na dvě otázky týkající se ochranných pomůcek, které se administrativních zaměstnanců až tolik netýkaly, neboť ti pracovali převážně z domova. Administrativní zaměstnanci měli na rozdíl od pracovníků v provozu 2 doplňující otázky na školení během COVID-19 a podmínky poskytované společností během COVID-19 pro práci z domova. Celkově bylo u obou skupin zaměstnanců utvořeno pět základních tematických oblastí, na základě nichž byly následně naformulovány konkrétní otázky v dotazníku (viz Tabulka 1). Propojení jednotlivých tematických oblastí s konkrétními položkami v dotazníku je uvedeno v příloze (viz Příloha D a E).

Tabulka 1: Tematické oblasti počet z nich vyplývajících výroků/otázek v dotazníku pro obě skupiny zaměstnanců

Tematické oblasti	Administrativa	Provoz
1. Informovanost zaměstnanců	4	4
2. Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví	2	4
3. Nabídka benefitů (a školení)	3	1
4. Reakce společnosti na pandemii COVID-19	1	1
5. Budoucnost ve společnosti	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na konci obou dotazníků se vyskytovaly otevřené otázky – u administrativních zaměstnanců byly tři a u pracovníků v provozu dvě. Jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné. Oba dotazníky lze najít v příloze této diplomové práce (viz Příloha F a G).

6.3 Předvýzkum

V rámci předvýzkumu byl dotazník zaslán skupině čtyř zaměstnanců tvořící střední management společnosti. Tito respondenti vyzkoušeli oba dotazníky vyplnit a následně na ně poskytnout zpětnou vazbu včetně námětů na jejich zlepšení. Předvýzkum proběhl během tří pracovních dnů. Vedle obsahové stránky dotazníků se zaměstnanci vyjádřili k jejich srozumitelnosti a časové náročnosti. Na základě jejich doporučení byl čas potřebný k vyplnění každého z dotazníků stanoven na 5 minut. Společnost také požádala o zpracování tří vlastních výroků, jenž byly součástí dotazníků, které sama prováděla mezi 1. a 2. vlnou pandemie COVID-19. Jednalo se o výroky:

- Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné a duševní zdraví.
- Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.
- Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.

Konečná verze dotazníku byla předána vrcholovému managementu společnosti, který ji následně schválil.

6.4 Vlastní sběr dat

Sběr odpovědí probíhal od 22. 2. 2021 do 2. 4. 2021. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím aplikace Google Forms (Google Formuláře), která umožnila jejich vytvoření zdarma. Následně byl výzkumnému souboru rozeslán odkaz na dotazník online přes interní systém společnosti. Popsané rozeslání odkazu bylo provedeno přes kontaktní osobu ve společnosti, která pracuje v oddělení řízení lidských zdrojů.

Celkový počet očekávaných respondentů byl u obou skupin zaměstnanců okolo 100. Snahou bylo získat alespoň 80 % validních odpovědí od každé ze skupin respondentů, což se povedlo, neboť od administrativní zaměstnanců se podařilo získat celkem 99 odpovědí a od pracovníků v provozu 124 odpovědí – tedy více, než byl očekávaný počet.

6.5 Nástroje pro zpracování a analýzu dat

Pro zpracování a analýzu dat získaných v rámci dotazníkového šetření bylo využito tabulkového softwaru MS Excel. Data zde byla zpracována s využitím funkcí jako jsou aritmetický průměr, modus, medián a směrodatná odchylka. Dále bylo využito doplňků MS Excel – RealStatistics a Analýza dat.

Pro zjišťování popisu jakékoliv závislosti (lineární a nelineární) u dat s ordinálním charakterem byl využit Spearmanův korelační koeficient pro pořadovou korelaci (neboli Spearmanův koeficient pořadové korelace). Jedná se o neparametrickou metodu, která si nezakládá na normalitě dat. Výpočet koeficientu se provádí pomocí následující vzorce (1):

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \quad (1)$$

kde: r_s ... korelační koeficient;

d_i ... rozdíl mezi pořadím hodnot x_i a y_i příslušných korelačních dvojic;

n ... počet korelačních dvojic (VFU, 2021).

Koeficient nabývá hodnot z intervalu $\langle -1; 1 \rangle$, kdy hodnoty blízko 0 ukazují nezávislost a hodnoty blízke +1 nebo -1 znamenají přímou či nepřímou závislost. Součástí testu je výpočet testového kritéria pomocí vzorce (2):

$$t = \frac{r}{\sqrt{1-r^2}} \sqrt{n-2} \quad (2)$$

kde: t ... testové kritérium;

r ... korelační koeficient;

n ... počet dvojic.

Po jeho výpočtu byl proveden test významnosti z obecně formulovanými hypotézami – H_0 : Korelační koeficient není statisticky významný, tzn. veličiny jsou pořadově nezávislé; H_1 : Korelační koeficient je statisticky významný, tzn. veličiny jsou pořadově závislé. Na základě porovnání p-hodnoty se zvolenou hladinou významnosti byla nulová hypotéza buď zamítnuta, či nikoliv (Budíková, Králová & Maroš, 2010).

Dále byl využit neparametrický dvouvýběrový test na shodu mediánů – tzv. Mann-Whitney test. Jedná se o neparametrický test, který umožňuje srovnat dva nezávislé vzorky. Test pracuje obecně s hypotézami – H_0 : mediány jsou stejné; H_1 : mediány se liší. Pokud testové kritérium spadá do kritického oboru, popřípadě bude p-hodnota nižší než zvolená hladina významnosti, dochází k zamítnutí H_0 .

Testové kritérium se přitom určuje následovně (3):

$$Z = \frac{W_X - n_X(n_X + n_Y + 1)/2}{\sqrt{(n_X n_Y (n_X + n_Y + 1)/12)}} \quad (3)$$

kde: W_X ... součet pořadí hodnot X;

n_X ... počet hodnot X;

n_Y ... počet hodnot X (Pavlíková, b. r.).

V poslední řadě byl použit párový t-test, pomocí něhož lze testovat střední hodnotu u dvou závislých výběrů. Tento test pracuje obecně s hypotézami – H_0 : Střední hodnota obou souborů je stejná; H_1 : Střední hodnota obou souborů není stejná. Pokud testové kritérium spadá do kritického oboru, popřípadě bude p-hodnota nižší než zvolená hladina významnosti, dochází k zamítnutí H_0 .

Testové kritérium se přitom určí jako (4):

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d} \sqrt{n} \quad (4)$$

kde: \bar{d} ... průměrná diference, kdy $d_i = x_i - y_i$;

s_d ... směrodatná odchylka diferencí;

n ... počet dvojic (Statistika jednoduše, 2017).

6.6 Respondenti

Dotazník zaměřený na administrativní pozice vyplnilo celkem 99 respondentů, z nichž byla více než polovina ženského pohlaví. Z celkového počtu 124 dotazníků ve skupině pracovníků v provozu byla více než polovina respondentů mužského pohlaví. Co se týče věkových kategorií respondentů, 90 % z nich je věkové kategorie mezi 27-56 lety bez ohledu na typ skupiny respondentů. Věkové kategorie byly vytvořeny v závislosti na jednotlivých generacích označovanými jako Baby Boomers, X, Y a Z (Kutlák & Krejčová, 2020).

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Administrativa		Provoz	
	Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Muž	41	41,4 %	84	67,7 %
Žena	58	58,6 %	40	32,3 %
Celkem	99	100 %	124	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka 3: Věkové kategorie respondentů

Věkové kategorie	Administrativa		Provoz	
	Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
18-26	5	5,1 %	0	0 %
27-38	56	56,6 %	37	29,8 %
39-56	35	35,4 %	75	60,5 %
57 a více	3	3 %	12	9,7 %
Celkem	99	100 %	124	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.7 Interpretace výstupů dotazníkového šetření

Interpretace výstupů dotazníkového šetření bude probíhat v návaznosti na 1. a 2. vlnu pandemie COVID-19 (podkapitoly 6.7.1. a 6.7.2). V rámci každé vlny budou výsledky pro přehlednost hodnoceny s ohledem na výše stanovené tematické oblasti. V podkapitole 6.7.3 bude provedeno srovnání výstupů týkající se obou vln pandemie COVID-19. V podkapitole 6.7.4 budou vyhodnoceny otevřené otázky.

6.7.1 1. vlna

Informovanost zaměstnanců

V rámci oblasti informovanost bylo snahou u všech zaměstnanců zjistit, zda:

- jim společnost poskytovala během 1. vlny pandemie COVID-19 všechny potřebné informace,
- byly tyto informace poskytovány včas a byly srozumitelné,
- a zda jim celkově vyhovovala forma, kterou byly informace sdíleny (viz Tabulka 4).

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 92 % administrativních zaměstnanců souhlasilo a spíše souhlasilo s tím, že jim společnost poskytla všechny potřebné informace. Více než 88 % respondentů z řad administrativních zaměstnanců souhlasilo a spíše souhlasilo, že jim společnost poskytovala informace včas a že byly informace srozumitelné. S formou, kterou byly informace sdíleny, souhlasilo a spíše souhlasilo

více než 83 %. Pouze 8 % administrativních zaměstnanců se k formě vyjádřilo negativně (odpověď spíše nesouhlasím a nesouhlasím).

Na rozdíl od administrativních zaměstnanců u pracovníků v provozu ubylo v oblasti informovanost počet odpovědí souhlasím. Na místo toho byla přibyla odpověď spíše souhlasím. Zhruba 86 % se vyjádřilo pozitivně a spíše pozitivně k množství k informací, které byly během 1. vlny poskytovány. Informace byly poskytovány včas a spíše včas podle 79 % respondentů. Podle 84 % respondentů byly poskytované informace srozumitelné a spíše srozumitelné. Nejméně příznivě byla hodnocena opět forma, kterou byly informace sdíleny, kdy 8 % respondentů zvolilo odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím.

Tabulka 4: Informovanost zaměstnanců

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	Souhlasím	60	60,6 %	61	49,2 %
	Spíše souhlasím	32	32,3 %	46	37,1 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	4	4 %	11	8,9 %
	Spíše nesouhlasím	2	2 %	4	3,2 %
	Nesouhlasím	1	1 %	2	1,6 %
Informace jsem dostával/a včas.	Souhlasím	60	60,6 %	53	42,7 %
	Spíše souhlasím	28	28,3 %	46	37,1 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	5	5,1 %	16	12,9 %
	Spíše nesouhlasím	5	5,1 %	6	4,8 %
	Nesouhlasím	1	1 %	3	2,4 %
Informace pro mě byly srozumitelné.	Souhlasím	59	59,6 %	62	50 %
	Spíše souhlasím	30	30,3 %	43	34,7 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	7	7,1 %	12	9,7 %
	Spíše nesouhlasím	3	3 %	3	2,4 %
	Nesouhlasím	0	0 %	4	3,2 %
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	Souhlasím	53	53,5 %	60	48,4 %
	Spíše souhlasím	30	30,3 %	47	37,9 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	8	8,1 %	7	5,6 %
	Spíše nesouhlasím	7	7,1 %	7	5,6 %
	Nesouhlasím	1	1 %	3	2,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví

V oblasti bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví se zaměstnanci vyjadřovali k:

- bezpečnosti prostředí, které jim společnost během 1. vlny pandemie poskytla,
- míře péče společnosti o jejich tělesné a duševní zdraví (viz Tabulka 5).

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 90 % respondentů z řad administrativních zaměstnanců souhlasilo a spíše souhlasilo s výrokem, že společnost svým zaměstnancům poskytuje bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.

U pracovníků v provozu činilo číslo přes 81 %. Relativně hůře byl u obou skupin zaměstnanců hodnocen výrok vztahující se k péči o tělesné a duševní zdraví zaměstnanců. Spíš souhlasilo a souhlasilo s ním u administrativních zaměstnanců 67 % a u pracovníků v provozu 70 % respondentů. Odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím volilo 15 % dotazovaných administrativních zaměstnanců a zhruba 8 % pracovníků v provozu.

Tabulka 5: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	Souhlasím	77	77,8 %	65	52,4 %
	Spíše souhlasím	13	13,1 %	36	29 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	7	7,1 %	16	12,9 %
	Spíše nesouhlasím	1	1 %	2	1,6 %
	Nesouhlasím	1	1 %	5	4 %
Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné i duševní zdraví.	Souhlasím	32	32,3 %	37	29,8 %
	Spíše souhlasím	35	35,4 %	51	41,1 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	17	17,2 %	25	20,2 %
	Spíše nesouhlasím	14	14,1 %	7	5,6 %
	Nesouhlasím	1	1 %	4	3,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pracovníci v provozu byli v této oblasti tázáni na další dvě otázky týkající se ochranných pomůcek (viz Tabulka 6). 76 % respondentů uvedlo, že byl poskytován a spíše poskytován dostatek ochranných pomůcek. Okolo 15 % respondentů vyjádřilo opak (odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím). Podle 70 % respondentů byly ochranné pomůcky poskytovány a spíše poskytovány včas. 16 % respondentů bylo opačného názoru (odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím).

Tabulka 6: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví (pracovníci v provozu)

Výrok	Odpověď	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytla dostatek ochranných pomůcek.	Souhlasím	62	50 %
	Spíše souhlasím	33	26,6 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	10	8,1 %
	Spíše nesouhlasím	13	10,5 %
	Nesouhlasím	6	4,8 %
Společnost mi poskytla ochranné pomůcky včas.	Souhlasím	47	37,9 %
	Spíše souhlasím	40	32,3 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	17	13,7 %
	Spíše nesouhlasím	14	11,3 %
	Nesouhlasím	6	4,8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byla pomocí Spearmanova korelačního koeficientu pro pořadovou korelaci u pracovníků v provozu zkoumána závislost mezi:

- dostatečností ochranných pomůcek, které byly pracovníkům poskytnuty během 1. vlny pandemie, a bezpečností prostředí, které společnost zaměstnancům během 1. vlny poskytla,
- včasností poskytnutí těchto ochranných pomůcek a bezpečností prostředí, které společnost zaměstnancům během 1. vlny poskytla.

V prvním případě byla při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 7,63; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,57) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci hodnotili dostatečnost ochranných pomůcek poskytnutých společností během 1. vlny pandemie, tím lépe hodnotili celkovou bezpečnost prostředí, které jim společnost během 1. vlny zajistila.

V druhém případě byla při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 6,77; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,52) se

jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci hodnotili včasnost poskytnutí těchto ochranných pomůcek společností během 1. vlny pandemie, tím lépe hodnotili celkovou bezpečnost prostředí, které jim společnost během 1. vlny zajistila.

Benefity (a školení)

V oblasti benefitů se obě skupiny zaměstnanců vyjadřovaly k benefitům, které jim byly během 1. vlny pandemie COVID-19 poskytnuty (viz Tabulka 7). Přitom každá skupina obdržela některé stejné a některé odlišné typy benefitů. Okolo 81 % respondentů jak ze skupiny administrativních zaměstnanců, tak ze skupiny pracovníků v provozu, se k nabídce poskytovaných benefitů vyjádřilo pozitivně a spíše pozitivně. V obou skupinách se našlo 8 % respondentů, kteří s výrokem spíše nesouhlasili a nesouhlasili.

Tabulka 7: *Benefity (a školení)*

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Nabídka benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně.	Souhlasím	52	52,5 %	70	56,5 %
	Spíše souhlasím	29	29,3 %	32	25,8 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	10	10,1 %	12	9,7 %
	Spíše nesouhlasím	6	6,1 %	6	4,8 %
	Nesouhlasím	2	2 %	4	3,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Výrok týkající se nabídky benefitů byl dále testován pomocí neparametrického dvouvýběrového Mann-Whitney testu na porovnání mediánů. Zjišťován byl vztah mezi pohlavím respondentů a hodnocením nabízených benefitů během 1. vlny. Hypotézy byly u obou skupin zaměstnanců stanoveny následovně:

- H0: mediány hodnocení jsou srovnatelné u obou pohlaví,
- H1: mediány hodnocení nabízených benefitů se významně liší u obou pohlaví.

Při dané hladině významnosti ($\alpha=0,05$) nebyla u administrativních zaměstnanců zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 0,84; p-hodnota = 0,40), tzn. nebylo prokázáno, že by se mediány hodnocení u obou pohlaví významně lišily.

Hodnocení benefitů je tedy srovnatelné u obou pohlaví. Na základě zkoumaného výběrového souboru ženy hodnotily nabídku benefitů více pozitivně než muži. Avšak i přesto nebyla prokázána dostatečná statistická významnost, která by znamenala zamítnutí nulové hypotézy.

U pracovníků v provozu také nedošlo při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) k zamítnutí nulové hypotézy (hodnota testového kritéria = 1,80; p-hodnota = 0,07), tzn. nebylo prokázáno, že by se mediány hodnocení u obou pohlaví významně lišily. Hodnocení benefitů je tedy srovnatelné u obou pohlaví. Na základě zkoumaného výběrového souboru muži hodnotili nabídku benefitů více pozitivně než ženy. Avšak i přesto nebyla prokázána dostatečná statistická významnost, která by znamenala zamítnutí nulové hypotézy.

Administrativním zaměstnancům byl oproti převážné většině pracovníků v provozu nabídnuta možnost práce z domova, která u pracovníků v provozu nebyla z důvodu zaměření jejich povolání zcela vhodná. Administrativní zaměstnanci se tak navíc vyjadřovali k:

- podmínkám, které jim společnost v souvislosti s prací z domova poskytla
- a míře, ve které byla školení poskytovaná během 1. vlny pandemie přínosná (viz Tabulka 8).

Více než 68 % respondentů bylo toho názoru, že jim společnost poskytla a spíše poskytla potřebné podmínky pro práci z domova. 13 % respondentů vyjádřilo opačný názor (odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím). Školení považovalo za přínosná a spíše přínosná zhruba 69 % respondentů. 9 % respondentů je hodnotilo jako spíše nepřínosná.

Tabulka 8: Benefity a školení (administrativní zaměstnanci)

Výrok	Odpověď	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytla potřebné podmínky pro práci z domova (home office) během pandemie COVID-19.	Souhlasím	49	49,5 %
	Spíše souhlasím	19	19,2 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	18	18,2 %
	Spíše nesouhlasím	10	10,1 %
	Nesouhlasím	3	3 %
Školení, která mi společnost během krize COVID-19 poskytovala, pro mě byla přínosná.	Souhlasím	36	36,4 %
	Spíše souhlasím	33	33,3 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	21	21,2 %
	Spíše nesouhlasím	9	9,1 %
	Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byla pomocí Spearmanova korelačního koeficientu pro pořadovou korelaci u administrativních zaměstnanců zkoumána závislost mezi dostatečností podmínek pro práci z domova během 1. vlny pandemie a celkovou péčí společnosti během 1. vlny o tělesné a duševní zdraví zaměstnanců.

Při dané hladině významnosti ($\alpha=0,05$) byla zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 6,25; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,54) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci hodnotili podmínky poskytnuté společností během 1. vlny pandemie pro práci z domova, tím lépe hodnotili celkovou péči společnosti o jejich tělesné a duševní zdraví během 1. vlny pandemie.

Reakce společnosti na pandemii COVID-19

Jedna z otázek v dotazníku se zaměřovala na efektivnost v reakci společnosti na 1. vlnu pandemie COVID-19 (viz Tabulka 9), kdy se 85 % respondentů na administrativních pozicích vyjádřilo, že společnost zareagovala efektivně a spíše efektivně. Pouhá 3 % respondentů spíše nesouhlasila. U pracovníků v provozu byl podíl pozitivních a spíše pozitivních odpovědí prokázán u 81 % respondentů. 7 % respondentů z provozu se k výroku vyjádřilo negativně (odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím).

Tabulka 9: Reakce společnosti na pandemii COVID-19

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.	Souhlasím	55	55,6 %	50	40,3 %
	Spíše souhlasím	30	30,3 %	51	41,1 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	11	11,1 %	14	11,3 %
	Spíše nesouhlasím	3	3 %	6	4,8 %
	Nesouhlasím	0	0 %	3	2,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byla u obou skupin zaměstnanců testována statistická závislost mezi bezpečností prostředí, které společnost svým zaměstnancům během 1. vlny pandemie poskytla, a mírou efektivity reakce společnosti během 1. vlny na krizi způsobenou COVIDem-19. K tomu byl využit Spearmanův korelační koeficient pro pořadovou korelaci.

Při dané hladině významnosti ($\alpha=0,05$) byla u administrativních zaměstnanců zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 8,86; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,67) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci vnímali bezpečnost prostředí, tím lépe hodnotili přístup společnosti během 1. vlny pandemie.

U pracovníků v provozu také došlo při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) k zamítnutí nulové hypotézy (hodnota testového kritéria = 6,58; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,51) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci vnímali bezpečnost prostředí, tím lépe hodnotili přístup společnosti během 1. vlny pandemie.

Budoucnost ve společnosti

V poslední řadě se měli zaměstnanci vyjádřit k tomu, jak nahlíželi na svoji budoucnost ve společnosti během 1. vlny (viz Tabulka 10). Zcela pozitivně ji vidělo zhruba 55 % respondentů pracujících na administrativních pozicích a 61 % respondentů pracujících

v provozu. Podíl negativních odpovědí (odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím) uvedlo 5 % administrativních zaměstnanců a pouze 2 % pracovníků v provozu.

Tabulka 10: *Budoucnost ve společnosti*

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.	Souhlasím	54	54,5 %	76	61,3 %
	Spíše souhlasím	32	32,3 %	34	27,4 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	8	8,1 %	11	8,9 %
	Spíše nesouhlasím	4	4 %	1	0,8 %
	Nesouhlasím	1	1 %	2	1,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.7.2 2. vlna

Výroky vztahující se k 2. vlně pandemie byly totožné s těmi týkajícími se 1. vlny pandemie COVID-19.

Informovanost zaměstnanců

Zhruba 94 % respondentů z řad administrativních zaměstnanců uvedlo, že souhlasí a spíše souhlasí s výrokem, že jim společnost během 2. vlny pandemie poskytovala potřebné informace, poskytovala je včas a že byly informace srozumitelné. Zaměstnanců, kteří spíše nesouhlasili nebo zcela nesouhlasili s prvními třemi výroky, byl nízký počet (v pořadí 3 %, 2 % a 1 %). 86 % respondentů se vyjádřilo pozitivně a spíše pozitivně k formě, kterou byly informace získávány. Pouhá 2 % spíše nesouhlasila.

Společnost poskytovala a spíše poskytovala potřebné informace 87 % respondentům z řad pracovníků v provozu. Podíl pozitivních a spíše pozitivních odpovědí u všech ostatních výroků v rámci 2. vlny pandemie pohyboval okolo 84 %. Negativních odpovědí (odpovědi nesouhlasím a spíše nesouhlasím) zde oproti administrativním zaměstnancům přibýlo. Přes 3 % respondentů spíše nesouhlasila a nesouhlasila s tvrzením, že jim společnost poskytovala potřebné informace. Negativně (odpovědi spíše nesouhlasím a nesouhlasím) se vyjádřilo k včasnosti těchto informací 5 %

respondentů, ke srozumitelnosti informací 7 % respondentů a 8 % respondentů k formě, kterou byly informace poskytovány.

Tabulka 11: Informovanost zaměstnanců

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	Souhlasím	64	64,6 %	74	59,7 %
	Spíše souhlasím	30	30,3 %	34	27,4 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	2	2 %	12	9,7 %
	Spíše nesouhlasím	3	3 %	2	1,6 %
	Nesouhlasím	0	0 %	2	1,6 %
Informace jsem dostával/a včas.	Souhlasím	69	69,7 %	71	57,3 %
	Spíše souhlasím	25	25,3 %	34	27,4 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	3	3 %	12	9,7 %
	Spíše nesouhlasím	1	1 %	4	3,2 %
	Nesouhlasím	1	1 %	3	2,4 %
Informace pro mě byly srozumitelné.	Souhlasím	63	63,6 %	72	58,1 %
	Spíše souhlasím	31	31,3 %	32	25,8 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	4	4 %	11	8,9 %
	Spíše nesouhlasím	1	1 %	6	4,8 %
	Nesouhlasím	0	0 %	3	2,4 %
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	Souhlasím	57	57,6 %	76	61,3 %
	Spíše souhlasím	29	29,3 %	29	23,4 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	11	11,1 %	9	7,3 %
	Spíše nesouhlasím	2	2 %	8	6,5 %
	Nesouhlasím	0	0 %	2	1,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví

Bezpečné prostředí během 2. vlny pandemie poskytla a spíše poskytla společnost celkem 87 % respondentů z řad administrativních zaměstnanců a 86 % respondentů

z řad pracovníků v provozu. Bezpečné prostředí pak společnost neposkytla a spíše neposkytla 2 % respondentů z administrativy a necelým 5 % respondentů z provozu.

Společnost se dále starala a spíše starala o tělesné a duševní zdraví u 74 % respondentů z administrativy a u 70 % respondentů z provozu. Opačný názor (odpovědi nesouhlasím a spíše nesouhlasím) vyjádřilo 14 % respondentů z administrativy a necelých 9 % respondentů z provozu.

Tabulka 12: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	Souhlasím	69	69,7 %	68	54,8 %
	Spíše souhlasím	18	18,2 %	39	31,5 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	10	10,1 %	11	8,9 %
	Spíše nesouhlasím	1	1 %	1	0,8 %
	Nesouhlasím	1	1 %	5	4 %
Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné a duševní zdraví.	Souhlasím	42	42,4 %	50	40,3 %
	Spíše souhlasím	32	32,3 %	37	29,8 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	11	11,1 %	26	21 %
	Spíše nesouhlasím	8	8,1 %	4	3,2 %
	Nesouhlasím	6	6,1 %	7	5,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pracovníci v provozu dále odpovídali na otázky týkající se poskytování ochranných pomůcek během 2. vlny (viz Tabulka 13). 83 % z nich souhlasilo a spíše souhlasilo s tvrzením, že jim společnost poskytla dostatek ochranných pomůcek, a 11 % nesouhlasilo a spíše nesouhlasilo. Ochranné pomůcky byly poskytnuty včas a spíše včas 82 % respondentů. Spíše pozdě a pozdě byly poskytnuty necelým 13 % respondentů.

Tabulka 13: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví (pracovníci v provozu)

Výrok	Odpověď	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytla dostatek ochranných pomůcek.	Souhlasím	80	64,5 %
	Spíše souhlasím	23	18,5 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	7	5,6 %
	Spíše nesouhlasím	11	8,9 %
	Nesouhlasím	3	2,4 %
Společnost mi poskytla ochranné pomůcky včas.	Souhlasím	72	58,1 %
	Spíše souhlasím	30	24,2 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	6	4,8 %
	Spíše nesouhlasím	12	9,7 %
	Nesouhlasím	4	3,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byla pomocí Spearmanova korelačního koeficientu pro pořadovou korelaci u pracovníků v provozu zkoumána závislost mezi:

- dostatečností ochranných pomůcek, které byly pracovníkům poskytnuty během 2. vlny pandemie, a bezpečností prostředí, které společnost zaměstnancům během 2. vlny poskytla,
- včasností poskytnutí těchto ochranných pomůcek a bezpečností prostředí, které společnost zaměstnancům během 2. vlny poskytla.

V prvním případě byla při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 7,61; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,57) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci hodnotili dostatečnost ochranných pomůcek poskytnutých společností během 2. vlny pandemie, tím lépe hodnotili celkovou bezpečnost prostředí, které jim společnost během 2. vlny zajistila.

V druhém případě byla při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 6,79; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,52) se

jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci hodnotili včasnost poskytnutí těchto ochranných pomůcek společností během 2. vlny pandemie, tím lépe hodnotili celkovou bezpečnost prostředí, které jim společnost během 2. vlny zajistila.

Benefity (a školení)

Nabídku benefitů během 2. vlny hodnotilo pozitivně a spíše pozitivně 79 % respondentů z administrativy a 77 % respondentů z provozu. Negativní a spíše negativní hodnocení bylo zaznamenáno u 9 % respondentů z administrativy a 7 % respondentů z provozu.

Tabulka 14: Benefity (a školení)

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně.	Souhlasím	46	46,5 %	66	53,2 %
	Spíše souhlasím	33	33,3 %	30	24,2 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	11	11,1 %	19	15,3 %
	Spíše nesouhlasím	7	7,1 %	4	3,2 %
	Nesouhlasím	2	2 %	5	4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Výrok týkající se nabídky benefitů byl dále testován pomocí neparametrického dvouvýběrového Mann-Whitney testu na porovnání mediánů. Zjišťován byl vztah mezi pohlavím respondentů a hodnocením nabízených benefitů během 2. vlny. Hypotézy byly u obou skupin zaměstnanců stanoveny následovně:

- H0: mediány hodnocení jsou srovnatelné u obou pohlaví,
- H1: mediány hodnocení nabízených benefitů se významně liší u obou pohlaví.

Při dané hladině významnosti ($\alpha=0,05$) nebyla u administrativních zaměstnanců zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 0,59; p-hodnota = 0,56), tzn. nebylo prokázáno, že by se mediány hodnocení u obou pohlaví významně lišily. Hodnocení benefitů je tedy srovnatelné u obou pohlaví. Na základě zkoumaného výběrového souboru ženy hodnotily nabídku benefitů stejně pozitivně jako muži.

U pracovníků v provozu také nedošlo při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) k zamítnutí nulové hypotézy (hodnota testového kritéria = 0,71; p-hodnota = 0,48), tzn. nebylo prokázáno, že by se mediány hodnocení u obou pohlaví významně lišily. Hodnocení benefitů je tedy srovnatelné u obou pohlaví. Na základě zkoumaného výběrového souboru muži hodnotili nabídku benefitů více pozitivně než ženy. Avšak i přesto nebyla prokázána dostatečná statistická významnost, která by znamenala zamítnutí nulové hypotézy.

Administrativní zaměstnanci byly dále tázáni na dvě otázky vztahující se k podmínkám pro práci z domova poskytovaných společnostmi během 2. vlny pandemie a míře, ve které byla školení poskytovaná během 2. vlny přínosná (viz Tabulka 15). Přes 74 % respondentů z administrativy bylo spokojeno a spíše spokojeno s podmínkami, které jim byly pro práci z domova poskytnuty. 10 % respondentů nesouhlasilo a spíše nesouhlasilo. Za přínosná a spíše přínosná označilo nabízená školení 72 % respondentů a 11 % nesouhlasilo a spíše nesouhlasilo.

Tabulka 15: Benefitů (administrativní zaměstnanci)

Výrok	Odpověď	Počet	Podíl (v %)
Společnost mi poskytla potřebné podmínky pro práci z domova (home office) během pandemie COVID-19.	Souhlasím	54	54,5 %
	Spíše souhlasím	20	20,2 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	15	15,2 %
	Spíše nesouhlasím	9	9,1 %
	Nesouhlasím	1	1 %
Školení, která mi společnost během krize COVID-19 poskytovala, pro mě byla přínosná.	Souhlasím	42	42,4 %
	Spíše souhlasím	30	30,3 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	16	16,2 %
	Spíše nesouhlasím	10	10,1 %
	Nesouhlasím	1	1 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byla pomocí Spearmanova korelačního koeficientu pro pořadovou korelaci u administrativních zaměstnanců zkoumána závislost mezi dostatečností podmínek pro

práci z domova během 2. vlny pandemie a celkovou péčí společnosti během 2. vlny o tělesné a duševní zdraví zaměstnanců.

Při dané hladině významnosti ($\alpha=0,05$) byla zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 9,8; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,71) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci hodnotili podmínky poskytnuté společností během 2. vlny pro práci z domova, tím lépe hodnotili celkovou péči společnosti o jejich tělesné a duševní zdraví během 2. vlny pandemie.

Reakce společnost na pandemii COVID-19

Za efektivní a spíše efektivní považovalo přístup společnosti během 2. vlny celkem 87 % respondentů z administrativy a 82 % respondentů z provozu. Negativní odpovědi (odpovědi nesouhlasím a spíše nesouhlasím) převažovaly u respondentů z provozu, kde činily 6 % (viz Tabulka 16).

Tabulka 16: Reakce společnosti na pandemii COVID-19

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.	Souhlasím	63	63,6 %	66	53,2 %
	Spíše souhlasím	24	24,2 %	36	29 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	9	9,1 %	14	11,3 %
	Spíše nesouhlasím	3	3 %	5	4 %
	Nesouhlasím	0	0 %	3	2,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byla u obou skupin zaměstnanců testována statistická závislost mezi bezpečností prostředí, které společnost svým zaměstnancům během 2. vlny pandemie poskytla, a mírou efektivity reakce společnosti během 2. vlny na krizi způsobenou COVIDem-19. K tomu byl využit Spearmanův korelační koeficient pro pořadovou korelaci.

Při dané hladině významnosti ($\alpha=0,05$) byla u administrativních zaměstnanců zamítnuta nulová hypotéza (hodnota testového kritéria = 10,3; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,72) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe

zaměstnanci vnímali bezpečnost prostředí, tím lépe hodnotili přístup společnosti během 2. vlny pandemie.

U pracovníků v provozu také došlo při zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) k zamítnutí nulové hypotézy (hodnota testového kritéria = 7,37; p-hodnota = 0), tzn. bylo prokázáno, že se jedná o statisticky významnou pořadovou korelaci a podle hodnoty koeficientu (0,56) se jedná o středně silnou přímou závislost mezi veličinami. Čím lépe zaměstnanci vnímali bezpečnost prostředí, tím lépe hodnotili přístup společnosti během 2. vlny pandemie.

Budoucnost ve společnosti

Spíše pozitivně a pozitivně vnímal svoji budoucnost během 2. vlny 83 % respondentů z administrativy a 87 % respondentů z provozu. Spíše nesouhlasilo a nesouhlasilo 6 % respondentů z administrativy a necelých 5 % respondentů z provozu (viz Tabulka 17).

Tabulka 17: *Budoucnost ve společnosti*

Výrok	Odpověď	Administrativa		Provoz	
		Počet	Podíl (v %)	Počet	Podíl (v %)
Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.	Souhlasím	53	53,5 %	75	60,5 %
	Spíše souhlasím	30	30,3 %	34	27,4 %
	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	10	10,1 %	9	7,3 %
	Spíše nesouhlasím	5	5,1 %	4	3,2 %
	Nesouhlasím	1	1 %	2	1,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

6.7.3 Srovnání výsledků z 1. a 2. vlny pandemie COVID-19

Ke srovnání výsledků z 1. a 2. vlny pandemie COVID-19 bylo využito základních funkcí jako jsou vážený aritmetický průměr (VAP), modus a medián. Likertova škála byla přepsána do číselných hodnot, kdy platilo následující: 1 = Souhlasím; 2 = Spíše souhlasím; 3 = Ani souhlasím, ani nesouhlasím; 4 = Spíše nesouhlasím; 5 = Nesouhlasím.

U administrativních zaměstnanců (viz Tabulka 18) byla během 1. vlny nejlépe hodnocena bezpečnost prostředí, které společnost svým zaměstnancům poskytla. Během

2. vlny došlo ke zhoršení tohoto hodnocení a nejlépe byla hodnocena skutečnost, že zaměstnanci dostávali informace včas. Nejhůře v rámci 1. vlny hodnotili zaměstnanci naopak péči společnosti o jejich tělesné a duševní zdraví. Během 2. vlny došlo ke zlepšení tohoto hodnocení, ale ne natolik, aby již nepatřilo k těm nejhorším.

Tabulka 18: Souhrnná tabulka (administrativní zaměstnanci)

Výroky	1. vlna			2. vlna		
	VAP ¹	Modus	Medián	VAP	Modus	Medián
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	1,51	1	1	1,43	1	1
Informace jsem dostával/a včas.	1,58	1	1	1,38	1	1
Informace pro mě byly srozumitelné.	1,54	1	1	1,42	1	1
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	1,72	1	1	1,58	1	1
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	1,34	1	1	1,45	1	1
Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně.	1,76	1	1	1,85	1	2
Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné i duševní zdraví.	2,16	2	2	2,03	1	2
Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.	1,62	1	1	1,52	1	1
Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.	1,65	1	1	1,70	1	1
Společnost mi poskytla potřebné podmínky pro práci z domova (home office) během pandemie COVID-19.	1,98	1	2	1,82	1	1
Školení, která mi společnost během krize COVID-19 poskytovala, pro mě byla přínosná.	2,03	1	2	1,97	1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

¹ VAP – Vážený aritmetický průměr

U pracovníků v provozu (viz Tabulka 19) nejlepší hodnocení v rámci 1. i 2. vlny obdržela skutečnost, že pracovníci vidí svoji budoucnost ve společnosti pozitivně. V rámci hodnocení 2. vlny se zaměstnanci vyjadřovali vedle toho také nejlépe k dostatečnosti množství informací, které od společnosti získávali. Nejhorší hodnocení získalo v rámci 1. vlny hodnocení včasnosti poskytování ochranných pomůcek. V rámci 2. vlny byla nejhůře hodnocena péče společnosti o tělesné a duševní zdraví svých zaměstnanců.

Tabulka 19: Souhrnná tabulka (pracovníci v provozu)

Výroky	1. vlna			2. vlna		
	VAP	Modus	Medián	VAP	Modus	Medián
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	1,71	1	2	1,58	1	1
Informace jsem dostával/a včas.	1,87	1	2	1,66	1	1
Informace pro mě byly srozumitelné.	1,74	1	1,5	1,68	1	1
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	1,76	1	2	1,64	1	1
Společnost mi poskytla dostatek ochranných pomůcek.	1,94	1	1,5	1,66	1	1
Společnost mi poskytla ochranné pomůcky včas.	2,13	1	2	1,76	1	1
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	1,76	1	1	1,68	1	1
Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně.	1,73	1	1	1,81	1	1
Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné i duševní zdraví.	2,11	2	2	2,04	1	2
Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.	1,88	2	2	1,73	1	1
Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.	1,54	1	1	1,58	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vedle základních funkcí byl k analýze získaných dat dále u obou skupin zaměstnanců použit dvouvýběrový párový t-test na střední hodnotu – v tomto případě tuto hodnotu

představoval vážený aritmetický průměr. Test pracoval s následující nulovou (H0) a alternativní hypotézou (H1):

- H0: Neexistuje rozdíl mezi přístupem společnosti k dané skupině zaměstnanců během první a druhé vlny pandemie COVID-19,
- H1: Přístup společnosti k dané skupině zaměstnanců se během druhé vlny pandemie COVID-19 v porovnání s 1. vlnou zlepšil (pravostranná hypotéza).

Na základě párového testu a při dané hladině významnosti došlo u administrativních zaměstnanců k zamítnutí nulové hypotézy (hodnota testového kritéria = 2,08; p-hodnota = 0,03), tedy bylo prokázáno, že se přístup společnosti ke skupině administrativních zaměstnanců během druhé vlny pandemie COVID-19 v porovnání s 1. vlnou zlepšil.

Párový test byl proveden dále u pracovníků v provozu, kdy při dané hladině významnosti ($\alpha = 0,05$) došlo k zamítnutí nulové hypotézy (hodnota testového kritéria = 3,13; p-hodnota = 0,005), tedy bylo prokázáno, že se přístup společnosti ke skupině pracovníků v provozu během druhé vlny pandemie COVID-19 v porovnání s 1. vlnou zlepšil.

6.7.4 Vyhodnocení otevřených otázek

Každá se skupin zaměstnanců měla ve svém dotazníku kromě dvou identifikačních otázek a výroků otevřené otázky, které byly zcela dobrovolné. U zaměstnanců z administrativy tak byly zjišťován jejich názor na výhody a nevýhody práce z domova. Každý z respondentů z řad administrativních zaměstnanců mohl uvést více návrhů najednou. Celkový počet respondentů, který se vyjádřil k výhodám, činil 92 zaměstnanců. Nevýhody uvedlo 93 respondentů.

Nejčastěji uváděnými výhodami byly:

- úspora času dojížděním,
- větší flexibilita – možnost uzpůsobit si pracovní a osobní život podle sebe,
- větší klid na práci,
- více času na sebe/partnera/rodinu
- a ochrana proti nákaze.

Za další výhody práce z domova byla považována skutečnost, že se během práce z domova koná méně online meetingů, že jsou meetingy při práci z domova efektivnější a že je společnostmi kladen větší důraz na důvěru a sebeřízení lidí, kteří si musí práci organizovat sami podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Žádné výhody nespátřila 4 % respondentů.

K nejčastěji uváděným nevýhodám ve vztahu k práci z domova patřily následující skutečnosti:

- omezení sociálního kontaktu,
- špatný work-life balance, kdy zaměstnanci nejčastěji uváděli, že nejsou schopni oddělovat profesní a osobní život,
- neadekvátní podmínky pro práci, kdy si zaměstnanci stěžovali převážně na nedostatek klidu a nedostatek vhodného vybavení k práci z domova,
- ztížené sdílení formálních i neformálních informací,
- neefektivita meetingů,
- zvýšené náklady na energie, vybavení, kávu atd.,
- psychická a fyzická zátěž
- a nedostatek pohybu jako fyzické aktivity.

Méně časté zastoupení měly odpovědi, kde zaměstnanci uváděli, že nemohou vlivem práce z domova a vlivem pandemie cestovat. Někteří se díky práci z domova dostávají do stereotypu a někteří vidí jako nevýhodu nemožnost využití určitých benefitů jako je například závodní stravování atd.

Obě skupiny měly také možnost vyjádřit určitá doporučení v oblasti péče o zaměstnance. Většinou zde byly uvedeny spíše obecné podněty pro zlepšení, nikoliv možné cesty k řešení/zavedení/uskutečnění těchto podnětů. Návrhy uvedlo celkem 72 respondentů z administrativy a 41 respondentů z provozu.

Velmi častými návrhy u administrativních zaměstnanců byly:

- zavedení příspěvku na náklady (energie, káva, vybavení),
- možnost částečného docházení do práce v případě negativního testu,
- lepší organizace pracovní doby,
- větší důraz na well-being zaměstnanců,

- větší množství ochranných pomůcek, testů a očkování proti COVID-19,
- větší informování zaměstnanců ze strany společnosti o budoucím směřování/postupu společnosti,
- poskytování více využitelných benefitů, které se dají v době pandemie uplatnit (například kurzy vaření během práce z domova)
- a možnost neformální socializace s kolegy.

Malé zastoupení měly například odpovědi respondentů navrhuující větší podporu rodičů s dětmi; nábor nových zaměstnanců do přetížených oddělení; návrat koučinkových/mentoringových programů; proplácení přesčasů při práci z domova apod. 26 % respondentů uvedlo, že nemá žádný návrh.

Pracovníci v provozu nejčastěji uváděly tyto návrhy:

- větší důraz na well-being zaměstnanců,
- očkování proti COVID-19, případně lepší testování,
- a lepší organizace pracovní doby.

Dále by byly uvítány následující kroky ze strany společnosti, a to – příspěvek na náklady spojené s prací z domova (pouze u zaměstnanců, kterým to společnost umožnila); zvýšení kapacity vlastních zaměstnanců; investice do finančního ohodnocení zaměstnanců pracujících v provozu; redukce nákladů v oblasti marketingu a komunikace; reinvestice do stávajícího prostředí. 12 % respondentů uvedlo, že nemá žádné návrhy pro zlepšení oblasti péče o zaměstnance.

6.8 Celkové shrnutí výstupů

Celkové shrnutí výstupů je u obou skupin zaměstnanců provedeno v závislosti na dané tematické oblasti. V rámci každé tematické oblasti jsou shrnuty výsledky jak z obou skupin zaměstnanců, tak z obou vln pandemie COVID-19.

Informovanost zaměstnanců

Na základě souhrnných tabulek (Tabulka 18 a 19) lze při porovnávání 1. a 2. vlny pandemie COVID-19 v oblasti informovanost administrativních zaměstnanců pozorovat zlepšení. Většina zaměstnanců na administrativních pozicích byla již při 1. vlně dostatečně, včasné a jasně (srozumitelně) informována o aktuálních událostech. Během

2. vlny se toto hodnocení zlepšilo, neboť do této doby měla společnost již dostatek času na přípravu všech potřebných komunikačních aktivit. Forma, kterou byly informace získávány, byla vyhovující a spíše vyhovující, nicméně se zde nabízel během 1. vlny prostor pro zlepšení. Během 2. vlny došlo v porovnání s 1. vlnou ke zlepšení tohoto hodnocení. Podle odpovědí administrativních zaměstnanců je ale stále na čem pracovat ze strany společnosti. Neboť celková komunikace společnosti během různých meetingů byla považována v některých případech díky své časově náročnosti a nedůležitosti sdílených informací za neefektivní.

Hodnocení oblasti informovanosti ze strany pracovníků v provozu nabývalo oproti administrativním zaměstnancům o něco horších hodnot. I přestože byly hodnoty stále celkem pozitivní a při přechodu do 2. vlny se vylepšily, lze zajistit lepší informovanost těchto pracovníků. Prostor pro zlepšení se nabízí hlavně ve včasném poskytování informací společnosti svým pracovníkům, kteří mají oproti administrativním zaměstnancům omezenější přístup k technice.

Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví

Většina administrativních zaměstnanců se shodla na tom, že jim společnost zajistila a spíše zajistila bezpečné prostředí během 1. vlny pandemie COVID-19. Toto hodnocení se během 2. vlny zhoršilo. Při vyjadřování míry souhlasu či nesouhlasu zaměstnanců u výroku týkajícího se péče společnosti během 1. vlny o jejich tělesné a duševní zdraví byla nejčastější odpověď spíše souhlasím. Během 2. vlny se ke stejnému výroku zaměstnanci vyjadřovali za pomoci odpovědi souhlasím.

Podle odpovědí pracovníků v provozu byly ochranné pomůcky během 1. vlny poskytovány převážně v dostačujícím a spíše dostačujícím množství, a to včas a spíše včas. Opět zde byl pozorován trend zlepšení hodnocení během 2. vlny, kdy byl obecněji vyšší dostatek těchto ochranných prostředků a jejich logistika byla plynulejší. Hodnocení bezpečnosti prostředí během 1. vlny pandemie COVID-19 bylo pozitivní a spíše pozitivní. Pracovníkům byly uzpůsobeny směny tak, aby se zbytečně nevystavovali nebezpečí nákazy. Dále jim kromě ochranných roušek byly zajištěny také dezinfekce na potřebných místech v provozu. Výrok týkající se bezpečnosti prostředí během 2. vlny pandemie COVID-19 hodnotili zaměstnanci ještě pozitivněji než stejný výrok vztahující se v 1. vlně pandemie COVID-19. Během 2. vlny měli možnost se

nechat otestovat na protilátky, některým z nich bylo zajištěno očkování proti chřipce, v neposlední řadě byly všem zaměstnancům bez ohledu na pozici věnovány dárkové balíčky s vitaminy a zdravou výživou. Nejčastější odpověď při hodnocení výroku týkajícího se péče společnosti během 1. vlny o tělesné a duševní zdraví pracovníků byla spíše souhlasím. Během 2. vlny se nejčastější odpovědí stala odpověď souhlasím.

Benefity (a školení)

Benefity byly u administrativních zaměstnanců hodnoceny převážně pozitivně a spíše pozitivně. Hodnocení se ale během 2. vlny pandemie snížilo. Některé z benefitů, které byly poskytovány před nástupem pandemie COVID-19, se podle některých zaměstnanců staly během pandemie nevyužitelnými (viz MultiSport karta, závodní stravování, omezené možnosti školení apod.). Dále se zaměstnanci vyjadřovali k tomu, zdali jim společnost poskytovala potřebné podmínky pro práci z domova – zde byla během 1. vlny nejčastější odpověď spíše souhlasím. I přestože se hodnocení během 2. vlny mírně vylepšilo, ve zlepšovacích návrzích bylo dost často ze strany administrativních zaměstnanců uváděno, že by uvítali příspěvek na náklady, které jim vznikají v souvislosti s prací z domova (například náklady na energie, vybavení a další). Dále z dotazníku vyplynulo, že byla školení pro administrativní zaměstnance přínosná a spíše přínosná. Někteří zaměstnanci by podle všeho uvítali koučinkové či mentoringové aktivity i na dálku. Lepší hodnocení poskytovaných školení bylo zaměstnanci uděleno v rámci 2. vlny. Školení poskytovaná během 2. vlny byla zaměřená hlavně na osobní pohodu zaměstnanců, která byla během pandemie COVID-19 tolik ohrožena.

Pracovníci v provozu hodnotili nabídku benefitů poskytovanou společností během 1. vlny pandemie velmi pozitivně, toto hodnocení se během 2. vlny nepatrně zhoršilo, ale nejčastější odpovědí zůstalo souhlasím.

Reakce společnosti na pandemii COVID-19

Co se týká celkové reakce společnosti na pandemii COVID-19 – zde byla hodnocena reakce společnosti pozitivněji u administrativních zaměstnanců. Ti měli od samého začátku možnost pracovat z domova. Pracovníci v provozu museli i nadále docházet do

práce a vystavovali se tak mnohem většímu nebezpečí oproti administrativním zaměstnancům.

Budoucnost ve společnosti

Odpovědi týkající se pohledu obou skupin zaměstnanců na svoji budoucnost ve společnosti se v rámci 1. a 2. vlny vyvíjely následovně. U administrativních zaměstnanců poklesl počet odpovědí souhlasím a spíše souhlasím, naopak se zvýšil počet odpovědí ani souhlasím, ani nesouhlasím a spíše nesouhlasím. U pracovníků v provozu poklesl podíl odpovědí souhlasím a odpovědí ani souhlasím, ani nesouhlasím. Naopak se zvýšil počet odpovědí spíše nesouhlasím.

Vyhodnocení otevřených odpovědí

V možnosti práce z domova vidí administrativní zaměstnanci jak výhody, tak nevýhody. K hlavním uváděným výhodám patřily úspora času stráveného dojížděním, více času na sebe/partnera/rodinu, větší klid na práci, bezpečí domova znamenající menší riziko nákazy. Za hlavní nevýhody práce z domova byly považovány například ztráta sociálního kontaktu, nedostatek pohybu, zvýšená psychická a fyzická zátěž, ztížená komunikace a jakékoliv sdílení formálních i neformálních informací s kolegy z práce. Většina zaměstnanců se při uvádění nevýhod práce z domova uvedla, že se v domácím prostředí není schopna soustředit, že má problém s tzv. work-life balance, kdy se jim složitě odděluje pracovní život s tím osobním. Situaci podle výsledků z dotazníků nepomáhala ani skutečnost, že se zaměstnanci vedle práce z domova museli ve většině případů starat ještě o své ratolesti, které v tu dobu nemohly chodit do školy (vlivem vládních opatření či nemoci).

Obě skupiny zaměstnanců se shodly na určitých bodech, jejichž zavedení by měla společnost do budoucna zvážit. Jednalo se hlavně o větší důraz na well-being zaměstnanců, zavedení očkování proti COVID-19 (případně lepší testování) a lepší organizace pracovní doby. Někteří administrativní zaměstnanci by vedle toho uvítali příspěvek na náklady vznikající při práci z domova, větší informovanost ohledně budoucího směřování/postupu společnosti, poskytování více využitelných benefitů a možnost neformální socializace s kolegy. Pracovníci v provozu by dále omezili počet agenturních pracovníků, rozšířili stávající kapacity pracovníků takovým způsobem, aby

nedocházelo k jejich přetížení. Dále by podle nich společnost měla redukovat náklady na marketing a komunikaci, více investovat do pracovníků ve výrobě apod.

V následující kapitole budou představeny některé z návrhů a doporučení pro oblast péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

7 Návrhy a doporučení pro oblast péče o zaměstnance

Na základě výsledků z dotazníkového šetření u obou skupin zaměstnanců lze zkonstatovat, že je systém péče o zaměstnance ve společnosti nastaven na velice dobré úrovni. Podobný závěr lze učinit i na základě informací, které byly poskytnuty během strukturovaného rozhovoru s manažerkou oddělení Talent Management a zaměstnankyní HR oddělení. Je zde ale několik návrhů, které by si společnost mohla promyslet a zvážit jejich zavedení v blízké budoucnosti.

Na základě provedeného dotazníkového šetření u obou skupin zaměstnanců došlo ke zjištění, že jednou z oblastí péče o zaměstnance, kterou je potřeba se zabývat, je celkový well-being zaměstnanců, který vlivem pandemie nejvíce v ohrožení. I přestože společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. poskytla svým zaměstnancům různé webináře s tematikou zaměřenou na jejich osobní pohodu, bezpečnost a zdraví, umožnila jim benefity jako například Asistenční program práce, dárkové balíčky s vitaminy a zdravou výživou, je zapotřebí, aby byla tato péče o něco rozšířena a zintenzivněna. Je nutné, aby zaměstnanci během pandemie (hlavně ti pracující z domova) nezapomněli své místo ve společnosti a stále se cítili být její součástí. V závislosti na výsledcích vyplývajících z dotazníkového šetření a na informacích poskytnutých v rámci komunikace s kontaktními osobami ze společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. a jsou ke zvážení následující návrhy:

- Posílení firemní kultury a větší socializace všech zaměstnanců bez ohledu na pozici prostřednictvím firemního kvízu.
- Motivace zaměstnanců k fyzickým aktivitám.
- Více využitelné benefity zaměřené na tělesné a duševní zdraví všech zaměstnanců.

Jednotlivé body budou vysvětleny v podkapitolách níže, přičemž první bod bude oproti ostatním detailněji rozepsán. Vedle přínosu a cíle každého z návrhů bude uveden způsob realizace návrhu, náklady a rizika s ním spojená.

7.1 Organizace firemního kvízu

Podle výsledku dotazníkového šetření jsou u administrativních zaměstnanců jedny z hlavních problémů pocit osamělosti a špatný work-life balance, kterými zaměstnanci trpí v souvislosti s prací z domova. Většina z nich žije s rodinou, ale někteří jsou doma sami a pro ty je práce z domova a s ní spojený nedostatek neformálního sociálního kontaktu o to významnější, zvláště pak, když trvá déle než 1 rok. Zde se jako řešení nabízí podpora ze strany společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., která by se mohla pokusit svým zaměstnancům zprostředkovat tzv. firemní kvíz, který by byl formou online interaktivního přenosu. Firemní kvíz by byl implementován v pěti níže uvedených krocích.

Krok 1: Výběr dodavatele firemního kvízu

Volba dodavatele firemního kvízu patří ke klíčovým aktivitám, neboť se od ní odvíjí celkové náklady na zorganizování kompletní akce. Zaměstnanec HR, který se bude zabývat volbou správného dodavatele, osloví více dodavatelů zároveň. Od každého z nich si vyžádá cenovou nabídku a na základě jejich porovnání dojde k finálnímu rozhodnutí, kterého z dodavatelů zvolí.

Jedna ze společností, která tyto akce umožňuje nejen pro firmy, se nazývá Chytrý kvíz s.r.o. Společnost sídlí v Brně a nabízí řešení pro společnosti, které mají zájem upevňovat firemní kulturu a chtějí svým zaměstnancům dopřát trochu zábavy. Na základě individuální domluvy lze zorganizovat originální zábavu, které se může zúčastnit 5-100 účastníků. Jedná se o ideální aktivitu, díky které dochází k odreagování zaměstnanců. Jedinou podmínkou k účasti je připojení k internetu. Na hře se mohou podílet jak jednotlivci (v případě, že je účastníků méně), tak několikačlenné týmy (v případě, že je účastníků více), to však za předpokladu, že se jednotliví členové týmů během kvízu mezi sebou domlouvají, přičemž odpovědi zadává pouze jeden z nich a ostatní z týmu radí. Délka programu je také čistě na domluvě, ale pro firmy se pohybuje většinou mezi 45-60 minutami (Chytrý kvíz, 2021).

Pokud je vybrán dodavatel kvízu, lze přistoupit k dalšími kroku, kterým je výběr konkrétního kvízu.

Krok 2: Výběr tematického okruhu otázek

V kvízech existuje celá škála otázek s různými tematickými okruhy jako například filmy, jídlo, všeobecné apod. Společnost si může libovolně zvolit, který kvíz se jí jeví jako nejvhodnější a ten si následně vybrat.

Krok 3: Informování zaměstnanců o možnosti zúčastnit se daného kvízu

Před samotným spuštěním kvízu je zapotřebí informovat zaměstnance o:

- termínu konání kvízu,
- době trvání kvízu,
- podmínkách účasti,
- způsobu potvrzení účasti,
- způsobu přihlášení/připojení se do kvízu,
- organizaci a celkovém průběhu kvízu,
- technické přípravě před spuštěním kvízu,
- způsobu hodnocení odpovědí zaměstnanců.

Celou přípravu si může vzít na starosti zaměstnanec HR oddělení, který se postará o organizační záležitosti, ke kterým patří výběr kvízu, rozeslání informačních emailů, popřípadě nasdílení možnosti zúčastnit se kvízu včetně zveřejnění instrukcí, jak se na konkrétní kvíz přihlásit, přes podnikovou sociální síť. Na základě počtu zájemců se provede jejich rozdělení do skupin a na základě počtu těchto skupin bude objednan finální počet kvízů, které se budou v rámci daného měsíce konat. V případě nižšího počtu zájemců existuje možnost soutěžit individuálně „všichni proti všem“.

Krok 4: Realizace samotného kvízu

Samotný kvíz se odehraje v čase, který si společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. u dodavatele kvízu objedná. Existují dvě varianty, jak se účastníci mohou do kvízu přihlásit. Za předpokladu, že se chtějí účastníci během hraní vidět a naplno využívat své webkamery, se doporučuje využít první variantu, kterou je platforma Google Meets. V tomto případě je ideální počet účastníků omezen na 30 kvůli kvalitnímu rozlišení. Druhou možností přihlášení je stream přes Youtube, který je vhodný zejména při

větších počtech účastníků. V obojím případě si musí hráči stáhnout internetovou aplikaci Kahoot, kde zadávají odpovědi. Link na Youtube nebo Google Meets je provozovatelem zaslán dopředu, aby ho mohl klient (společnost Plzeňský Prazdroj, a.s.) sdílet se všemi účastníky. Herní pin, který slouží pro přihlášení do aplikace Kahoot, je účastníkům sdělen prostřednictvím samotného streamu.

Průběh celého firemního kvízu se při větším počtu účastníků, pokud je zvolena hra v týmech, odehrává následující způsobem:

- 1) Účastníci utvoří několik týmů, přičemž v každém týmu může být celkem 2-10 účastníků.
- 2) Z projekce jsou „moderátorem“ zadávány otázky testující paměť, postřeh a všeobecné znalosti účastníků. Za tým zaznamenává jednotlivé odpovědi prostřednictvím prohlížeče či mobilní aplikace vždy pouze jeden z členů.
- 3) Po zodpovězení otázek ze všech daných tematických okruhů dochází k automatickému vyhodnocení odpovědí, kdy vyhrává tým s největším počtem bodů za správné odpovědi (Chytrý kvíz, 2021).

Společnost by takto mohla zorganizovat několik firemních kvízů, kde by spolu soutěžili zaměstnanci v rámci jednoho oddělení, či více oddělení mezi sebou.

Krok 5: Zpětná vazba

Jednotlivé firemní akce je zapotřebí po jejich realizaci vyhodnotit, jedině tak lze totiž zjistit jejich efektivnost, úspěšnost a případné uplatnění do budoucna.

Po realizaci kvízu autorka práce doporučuje společnosti požádat zaměstnance, kteří se kvízu zúčastnili, o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník by zjišťoval, nakolik kvíz splnil jejich očekávání a jaké jsou jejich požadavky/návrhy pro zlepšení, kdyby měl podobný kvíz v budoucnosti proběhnout znovu.

Rizika návrhu

Rizikem výše uvedeného návrhu je nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti, které musí firemní akci v podobě firemního kvízu schválit. Pravděpodobnost, že bude

tento návrh schválen, bude o to vyšší, pokud bude detailně zpracován, bude obsahovat přínosy a hrozby, popřípadě rizika.

V neposlední řadě je zde riziko spojené s nedostatečným zájmem zaměstnanců, které může ve výsledku znamenat zbytečně vynaložené finanční a časové náklady na organizaci uvedeného návrhu. Zaměstnanci musí být proto včas a dostatečně informováni o firemním kvízu a jeho přínosech, tím pádem být dostatečně motivováni k účasti.

Další riziko může spočívat v negativní zpětné vazbě zaměstnanců, kteří se kvízu zúčastnili. Proto je již od začátku potřebné zvolit správný typ kvízu, který by preferovala většina zaměstnanců.

Náklady návrhu

Při organizaci návrhu je zapotřebí počítat s náklady na organizaci kvízu a náklady kvízu. Jednorázová finanční odměna zaměstnance, který kvíz naplánuje a který si vezme na starost celkově přípravu celé akce, bude činit 3 000 Kč. Cena za jednu kvízovou show se pohybuje okolo 3 990 Kč (Chytrý kvíz, 2021).

7.2 Motivace zaměstnanců k fyzickým aktivitám

Někteří zaměstnanci si stěžovali na to, že u nich došlo během pandemie COVID-19 k omezení pohybových aktivit (vlivem pracovního vytížení, vládních opatření apod.). Zde se nabízí další řešení spočívající v implementaci mobilní aplikace, která by zaměstnance motivovala k častějšímu pohybu. Zaměstnanci by si ji zapnuly v okamžiku, kdy by se chystali na procházku, na běh, jízdu na kole apod. Na základě počtu ušlých, uběhaných či ujetých kilometrů by sbírali body, které by pak mohli věnovat na prospěšnou činnost. Podobnou mobilní aplikaci zavedla společnost ČEZ, která umožňuje podnikům usilujícím o nadační příspěvek zaregistrovat se do aplikace. Na základě výše grantu, který daná společnost potřebuje, je vyčíslen celkový počet bodů, kterého je potřeba dosáhnout. Na webu společnosti lze pak následně sledovat postupný vývoj bodů, které jsou k danému projektu (dané společnosti usilující o grant) přiřazovány, ale také počet bodů, který je ještě zapotřebí nasbírat, aby mohl být grant udělen konkrétnímu projektu (Pomáhej pohybem, 2021).

Podobná mobilní aplikace by se dala vytvořit i pro společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. s tím, že by se do ní mohli přihlásit pouze zaměstnanci společnosti.

Vývoj takové aplikace by trval zhruba 1-3 měsíce. Aplikace by byla dostupná jak pro iOS, tak pro Android. Společnost by její vývoj stál v rozmezí 80 000 - 150 000 Kč (Inizio, 2019). Zkušební provoz aplikace by trval 1 měsíc a obnášel by úpravy a optimalizace stávajícího řešení. Před ostrým provozem by byl otevřen webový portál, kde by se mohly zaregistrovat společnosti, které by potřebovaly finanční podporu na své prospěšné aktivity. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. by na základě vlastního zvážení z těchto projektů vybrala 4, kterým by dala možnost získat grant. Ostrý provoz aplikace by byl spuštěn na 12 měsíců. Během nich by zaměstnanci již aktivně sbírali jednotlivé body a mohli je přiřazovat ke zvoleným projektům. V případě, že by došlo během 12 měsíců k nasbírání všech potřebných bodů u daného projektu, byl by tomuto projektu společností Plzeňský Prazdroj, a.s. poskytnuta slíbená výše grantu. Režii celkové mobilní aplikace by mělo na starost HR oddělení a oddělení interní komunikace. Mobilní aplikace a celá akce zahrnující sbírání bodů ze strany zaměstnanců by přispěla ke zlepšení tělesného zdraví zaměstnanců (u některých i duševního), ale také k vylepšení celkového image společnosti.

Rizikem návrhu je nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti, které musí návrh schválit. V neposlední řadě je zde riziko spojené s nedostatečným zájmem zaměstnanců, které může ve výsledku znamenat zbytečně vynaložené finanční a časové náklady na vývoj aplikace.

7.3 Více využitelné benefity

Podle některých zaměstnanců existují určité benefity, které se stávají vlivem pandemie COVID-19 nevyužitelnými. Jedním z příkladů je benefit týkající se závodního stravování, které se během pandemie COVID-19 a doporučení pracovat z domova jeví jako nevyužitelné. Společnost by mohla svoji nabídku benefitů poskytovaných během koronavirové krize více přizpůsobit aktuálním požadavkům zaměstnanců, kteří by uvítali například kurzy vaření zdarma. Dále by mohla společnost každé čtvrtletí přispět zaměstnancům na léky částkou ve výši 1 000 Kč s tím, že by se jednalo o speciální benefit poskytovaný vzhledem k pandemii COVID-19. Jako benefit by se mohly ujmout

i lekce online cvičení z pohodlí domova, které by společnost zajistila pro zaměstnance hledající fyzické vyžití. Zaměstnanci by si tak mohli vybrat mezi cvičitelem či cvičitelkou, kteří by tato cvičení pořádali. Cvičení by bylo pořádáno každým ze cvičitelů dvakrát do týdne (ve středu v 7:00 a v pátek v 19:00) tak, aby měli všichni zaměstnanci možnost se na něj přihlásit. Cvičení by trvalo 60 minut a bylo by zaměřené jak na rehabilitaci, tak na posilování, jógu apod. Každému ze cvičitelů by byla placena odměna ve výši 150 Kč za lekci. To znamená, že by cvičitelé společnost stáli celkem 600 Kč každý týden.

Rizikem návrhu je opět nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti, které musí jednotlivé benefity a akce schválit. V případě lekcí online cvičení je zde riziko nízkého zájmu zaměstnanců o tento typ cvičení, a tím i zbytečně vynaložené finanční a časové náklady na organizaci těchto lekcí.

Co se týče výše uvedených návrhů, jsou zde nastíněny pouze určité příklady možných řešení. Všechny návrhy budou konzultovány se společností Plzeňský Prazdroj, a.s. Je pouze na společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., nakolik uzná uvedené návrhy za vhodné k implementaci. Některé z nich společnost přivedou možná k ještě lepším řešením.

Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem „Změny v systému péče o zaměstnance v podniku během epidemie COVID-19“ a jejím **hlavním cílem** bylo zhodnotit systém péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. během pandemie COVID-19 a formulovat konkrétní návrhy či opatření pro danou oblast. Aby mohl být hlavní cíl diplomové práce splněn, byly formulovány 3 **dílčí cíle**. Prvním dílčím cílem bylo vymezit oblast péče o zaměstnance. Druhým dílčím cílem bylo popsat současný systém péče v dané organizaci během pandemie COVID-19 a třetím dílčím cílem bylo zjistit postoje vybrané skupiny zaměstnanců na současný systém péče o zaměstnance během pandemie COVID-19.

Diplomová práce byla tvořena teoretickou a praktickou částí. Ke zpracování teoretické části bylo využito rešerší odborné literatury. Praktická část byla zpracována s využitím interních materiálů společnosti, výstupů dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s manažerkou oddělení Talent Management a se zaměstnankyní oddělení řízení lidských zdrojů.

Teoretická část byla členěna do 3 kapitol. První kapitola se zabývala úvodem do řízení lidských zdrojů. Na ní navazovala druhá kapitola, která se věnovala systému péče o zaměstnance a jeho specifikům (funkce, druhy, zodpovědnost a vztah k ostatním personálním činnostem). Ve třetí kapitole byla popsána situace okolo pandemie COVID-19, kde byly rozepsány obecné dopady pandemie na podnikatelskou činnost a dále také hlavně dopady na oblast péče o zaměstnance.

Na teoretickou část navazovala praktická část, kde byla v úvodu představena společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. Vedle předmětu podnikání zde byla stručně popsána filozofie společnosti a obecné dopady pandemie COVID-19 na ní. V následující kapitole byla objasněna oblast péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. během 1. a 2. vlny pandemie COVID-19. Stěžejní kapitolu představovala další kapitola vztahující se k výzkumnému šetření, v rámci kterého bylo ve společnosti provedeno dotazníkové šetření. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit odpověď na obecnou otázku „*Jakým způsobem společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. přistoupila k péči o své zaměstnance během pandemie COVID-19?*“

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že systém péče ve společnosti byl zaměstnanci vnímán pozitivně a spíše pozitivně. Podle informací získaných prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerkou oddělení Talent Management a zaměstnankyní HR oddělení lze rovněž říci, že se společnost o své zaměstnance stará velmi dobře. Dokladem tohoto tvrzení jsou například nejrůznější benefity, které společnost svým zaměstnancům během pandemie COVID-19 poskytla. Patří sem hlavně Burza práce, kterou ocenili hlavně ti zaměstnanci, jejichž práce byla v důsledku pandemie nejvíce ohrožena. Dále také benefity Asistenční program práce, různé webináře zaměřené na zvládnutí komunikace na dálku, zvládnutí stresu a webináře s cílem zlepšit well-being zaměstnanců během pandemie.

V poslední kapitole praktické části byla nastíněna doporučení, která by mohla oblast péče o zaměstnance do budoucna zefektivnit. Jednotlivá doporučení byla konzultována s kontaktními osobami ve společnosti.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- ACCA (2020). *ACCA. Think Ahead*. Dostupné 23.11.2020 z: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/fl/technical-articles/herzbergs-motivation.html?fbclid=IwAR1WERax7b0iV6uts1QY9v8nigEBpwptVQIJLoGQHZ-7FAL2y8OVUCiNmVQ>
- Aktuálně.cz (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/test-na-covid-19-jako-benefit-firmy-davaji-do-zdravi-stale-vic-musi-ale-vedet-jak/>
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Ata, I. (2020). *Entrepreneur. Middle East*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://www.entrepreneur.com/article/350747>
- Berglová, L. (2018). *HR News*. Dostupné 11.11.2020 z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, Česko: CP Books, a.s.
- Borsi, G.M., & Schröck, R. (1995). *Pflegemanagement im Wandel: Perspektiven und Kontroversen*. Berlin, Deutschland: Springer.
- Budíková, Králová & Maroš (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- CIPD (2020). *CIPD*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://www.cipd.co.uk/news-views/coronavirus>
- CIPD (2020). *Embedding new ways of working: implications for the post-pandemic workplace*. Dostupné 15.01.2021 z: https://www.cipd.co.uk/Images/embedding-new-ways-working-post-pandemic_tcm18-83907.pdf
- Colletta, J. (2020). *Human Resource Executive*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrexecutive.com/7-workplace-realities-hr-needs-to-focus-on-for-2021/>
- CRDR (2020). *BOZP.cz. Bezpečnost práce*. Dostupné 6.11.2020 z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. (1. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.

Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., ... Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.

Faerber, Y., & Stöwe, Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.

Ganta, V. Ch. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2 (6), 223. Dostupné z: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52566956/kulllll.pdf?1491821217=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMOTIVATION_IN_THE_WORKPLACE_TO_IMPROVE_T.pdf&Expires=1606155748&Signature=Jlx1bVzpAU-7v8SGW2MdV837jJH-khqRs1BxrzwFhgR8DidBYWXh-sc3~TetgcR~ohvxGSIZUIDY672-4tQgGiRLqQCOwXib7B3L8kJWqK0SvTcMRoA1q2X8cKAAF8T82PD1fz52S~cJgc0BLutwMpPUNLOWgLFFBrbkow6sVT7O1383vYjGos5v3GTJOFV~0S8hkTjYL4OtH~aZpuTNYPkMn~~6utsdtBk8hFullxfrku-hvGKq6Bc6kya8Ie6dOyw9AkbvRLzFObe9gGn4WWLnx4y14GY4zjOikfTofA~~Toi3omlgD1uaZc~aD4VdC4fzk0LNRo-p3Jrdd8TzMQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Gifford, J., & Green, M. (2020). *CIPD*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-work-views/future-work/thought-pieces/covid-19-change-work>

Hejda, J. (2007). *Management lidských zdrojů. Pracovní právo*. Praha, Česko: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomica.

Hodková, Z. (2021). *Seznam zprávy*. Dostupné 1.4.2021 z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/prazdroj-chysta-hospodu-zitrka-dysko-nebudete-mit-komu-dat-147427#dop_ab_variant=0&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&dop_req_id=9Eokw1Mo19H-202103171625&source=hp&seq_no=2&utm_campaign=&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz

Houghton, E. (2020). *CIPD*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://www.cipd.co.uk/news-views/changing-work-views/future-work/thought-pieces/coronavirus-working-home>

HR Forum (2019). *People Management Forum*. Dostupné 14.01.2021 z: <https://hrforum.cz/aktuality/home-office-jako-uspورا-casu-ano-ale-neni-pro-kazdeho/>

HR Forum (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/covid-zboural-styl-kterym-jsme-pracovali-co-firmy-nabizi-lidem-50-a-co-mladsim/>

HR Forum (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/prinasime-vysledky-pruzkumu-hr-pulse-ktere-dokazuji-ze->

rada-firem-planuje-trvale-zavest-vetsi-podil-prace-z-domova-a-uvedomuje-si-zvysenou-potrebu-vzdelavani-zamestnancu/

HR Forum (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/home-office-je-za-trest-cesi-si-vynucuji-navrat-do-kancelari/>

HR Forum (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/benefity-jsou-jen-darkem/>

Chytrý kvíz (2021). *Chytrý kvíz*. Dostupné 20.4.2021 z: <https://www.chytrykviz.cz/firemni-akce>

iDNES.cz (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/koronavirus-prinese-kancelarskou-revoluci-pujde-o-hygienu-i-lidskost/>

Inizio (2019). *Budějcká digitální agentura*. Dostupné 30.4.2021 z: <https://www.inizio.cz/blog/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace/>

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.

Jung, H. (2011). *Personalwirtschaft*. München, Deutschland: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Kolibová, H. (2010). *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava, Česko: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav správy a regionální politiky.

Komenda, M., Bulhart, V., Karolyi, M., Jarkovský, J., Mužík, J., Májek, ... Dušek, L. (2020). Complex Reporting of the COVID-19 Epidemic in the Czech Republic: Use of an Interactive Web-Based App in Practice. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), 2. Dostupné z: <https://www.jmir.org/2020/5/e19367/>

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Krátký, R. (2020). *People Management Forum*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrforum.cz/aktuality/manazerske-lekce-doby-koronavirove-jak-ji-prezit-a-vyjiti-z-ni-lepsi-a-silnejsi/>

Kubičková, A., & Patáková, V. (2018). *Práce a mzda*. Dostupné 21.11.2020 z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu?fbclid=IwAR0oHnUZUXfeezH7Tjvxd8CVelDEzcFmcpKzFh9ko1M4lBrYOgYeahi8-uQ>

Kutlák, J., & Krejčová, Z. (2020). *Analýza generačních odlišností na pracovišti v České republice. Trendy v podnikání*. 10. 21-29. 10.24132/jbt.2020.10.3.21_29.

- LMC (2020). *LMC*. Dostupné 18.01.2021 z: <https://magazin.lmc.eu/pece-o-zamestnance-je-radost>
- Macháček, I. (2019). *Zaměstnanecké benefity a daně*. (5. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR.
- ManpowerGroup (2020). *ManpowerGroup*. Dostupné 18.01.2021: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/nova-budoucnost-prace/>
- ManpowerGroup (2020). *ManpowerGroup*. Dostupné 18.01.2021: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/dopad-epidemie-covid-19-na-business/>
- Mayer, K. (2020). *Human Resource Executive*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://hrexecutive.com/number-of-the-day-caregiving-associated-depression/>
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. (3., přeprac. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2020). *Justice. Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Dostupné 22.12.2020 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709880&typ=PLATNY>
- Ministerstvo zdravotnictví ČR (2020). *Ministerstvo zdravotnictví České republiky*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://koronavirus.mzcr.cz/>
- Mohelská, H. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.
- Němec, O., Bucman, J., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Šindelářová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (2., přeprac. a aktual. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- Pavlíková (b.r.). *Analýza dat – základní statistické testy*. Dostupné 14.04.2021 z: <http://www.biostatisticka.cz/wp-content/seminar/Motol-lekce5.pdf>
- Personalista (2021). *Personalista. HR guru od roku 2003*. Dostupné 19.02.2021 z: <http://www.personalista.com/zpravy/pandemie-koronaviru-jeste-zrychlila-zmeny-na-trhu-prace.html>
- Pírek, Š. (2019). *Personální marketing. Vše o lidech a komunikaci*. Dostupné 21.11.2020. z: <https://www.personalni-marketing.cz/netradicni-firemni-benefity-mohou-rozhodnout/>
- Plzeňský Prazdroj (2020). *Asistenční program pro zaměstnance*. Interní materiál společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.
- Plzeňský Prazdroj (2020). *Burza práce*. Interní materiál společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.
- Plzeňský Prazdroj (2020). *Hodnoty*. Interní materiál společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.

- Plzeňský Prazdroj (2020). *Plzeňský Prazdroj*. Dostupné 22.12.2020 z: <http://www.prazdroj.cz/>
- Plzeňský Prazdroj (2020). *Plzeňský Prazdroj*. Dostupné 22.12.2020 z: <https://www.prazdroj.cz/pro-navstevniky>
- Plzeňský Prazdroj (2020). *Přehled benefitů*. Interní materiál společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.
- Plzeňský Prazdroj (2020). *Vzdělávací aktivity*. Interní materiál společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.
- Plzeňský Prazdroj (2021). *Plzeňský Prazdroj*. Dostupné 1.4.2021 z: <https://www.prazdroj.cz/prazdroji-loni-spadly-prodeje-o-osm-procent-v-podpore-hospod-vsak-nepolevuje>
- Plzeňský Prazdroj (2021). *Plzeňský prazdroj*. Dostupné 2.4.2021 z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/zamestnanci>
- Plzeňský Prazdroj (b. r.). *Etický kodex společnosti Plzeňský Prazdroj*. Interní materiál podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.
- Plzeňský Prazdroj (b. r.). *Filozofie společnosti*. Interní materiál společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Praze.
- Pomáhej pohybem (2021). *Pomáhej pohybem*. Dostupné 20.4.2021 z: <https://pomahejpohybem.cz/>
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha, Česko: Grada.
- Rudow, B. (2004). *Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*. München, Deutschland: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Statistika jednoduše (2017). *Statistika jednoduše*. Dostupné 14.04.2021 z: <https://statistikajednoduse.cz/parovy-t-test/>
- Šafránková, J. M., & Šikýř, M. (2017). *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu*. Ostrava, Česko: Key Publishing s. r. o.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- VFU (2021). *VFU*. Dostupné 12.04.2021 z: <https://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn5/nelinear.htm>
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha, Česko: Grada Publishing, a.s.
- WHO (2020). *World Health Organization*. Dostupné 18.12.2020 z: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-health-and-safety-in-the-workplace>
- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce*

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tematické oblasti počet z nich vyplývajících výroků/otázek v dotazníku pro obě skupiny zaměstnanců.....	54
Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....	57
Tabulka 3: Věkové kategorie respondentů.....	58
Tabulka 4: Informovanost zaměstnanců	60
Tabulka 5: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví.....	61
Tabulka 6: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví (pracovníci v provozu).....	62
Tabulka 7: Benefity (a školení).....	63
Tabulka 8: Benefity a školení (administrativní zaměstnanci).....	65
Tabulka 9: Reakce společnosti na pandemii COVID-19	66
Tabulka 10: Budoucnost ve společnosti.....	67
Tabulka 11: Informovanost zaměstnanců	68
Tabulka 12: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví.....	69
Tabulka 13: Bezpečnost, péče o tělesné a duševní zdraví (pracovníci v provozu).....	70
Tabulka 14: Benefity (a školení).....	71
Tabulka 15: Benefity (administrativní zaměstnanci)	72
Tabulka 16: Reakce společnosti na pandemii COVID-19	73
Tabulka 17: Budoucnost ve společnosti.....	74
Tabulka 18: Souhrnná tabulku (administrativní zaměstnanci).....	75
Tabulka 19: Souhrnná tabulka (pracovníci v provozu).....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.	38
Obrázek 2: Zaměření Asistenčního programu pro zaměstnance	44
Obrázek 3: Počet zaměstnanců na překážkách	47
Obrázek 4: Cílová skupina projektu	47

Seznam použitých zkratk a značek

a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
b. r.	Bez roku
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ECDC	The European Centre for Disease Prevention and Control (Evropské středisko pro prevenci a kontrolu nemocí)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
Kč	Korun českých
tzv.	Takzvaně
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura oddělení řízení lidských zdrojů

Příloha B: Strukturovaný rozhovor s manažerkou oddělení Talent Management č. 1

Příloha C: Strukturovaný rozhovor s manažerkou oddělení Talent Management č. 2

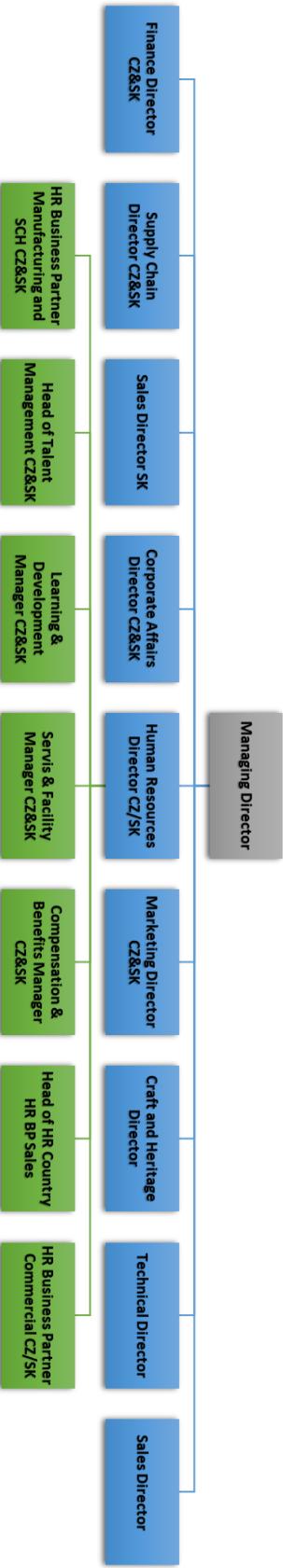
Příloha D: Tematické okruhy a jednotlivé položky dotazníku (administrativní zaměstnanci)

Příloha E: Tematické okruhy a jednotlivé položky dotazníku (pracovníci v provozu)

Příloha F: Dotazník pro skupinu pracovníků pracujících v provozu

Příloha G: Dotazník pro skupinu zaměstnanců pracujících na administrativních pozicích

Příloha A: Organizační struktura oddělení řízení lidských zdrojů



**Příloha B: Strukturovaný rozhovor s manažerkou oddělení Talent Management č.
1**

Jaká je vize, mise a motto společnosti?

Kdo ve společnosti zaštiťuje oblast řízení lidských zdrojů?

Jak se člení oddělení řízení lidských zdrojů a čím se jednotlivá „pododdělení“ zabývají?

Co je ve společnosti součástí oblasti péče o zaměstnance?

Kdo se ve společnosti stará o oblast péče o zaměstnance?

Jak je k oblasti péče o zaměstnance ve společnosti přistupováno?

Jaké zaměstnanecké benefity společnost svým zaměstnancům poskytuje?

Které z benefitů se řadí mezi ty nejčastější a které mezi ty nejoblíbenější, které jsou při vstupních pohovorech nebo i později nejvíce požadovány?

Jakým způsobem funguje poskytování benefitů zaměstnancům?

Jakým způsobem společnost komunikuje benefity?

Příloha C: Strukturovaný rozhovor s manažerkou oddělení Talent Management č. 2

V jakým změnám došlo v souvislosti s vypuknutím COVID-19? Byl na krizi podnik připraven? Jak si s novou situací poradil?

Co změnila společnost během pandemie COVID-19 v oblasti péče o zaměstnance?

K jakým změnám došlo ve společnosti během pandemie COVID-19 v následujících oblastech: pracovní podmínky; pracovní doba, pracovní režim a doba odpočinku; pracovní prostředí; péče o životní prostředí; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců; bezpečnost a péče o zaměstnance?

Jakým způsobem společnost komunikovala se svými zaměstnanci během krize? Jaké komunikační kanály využívala?

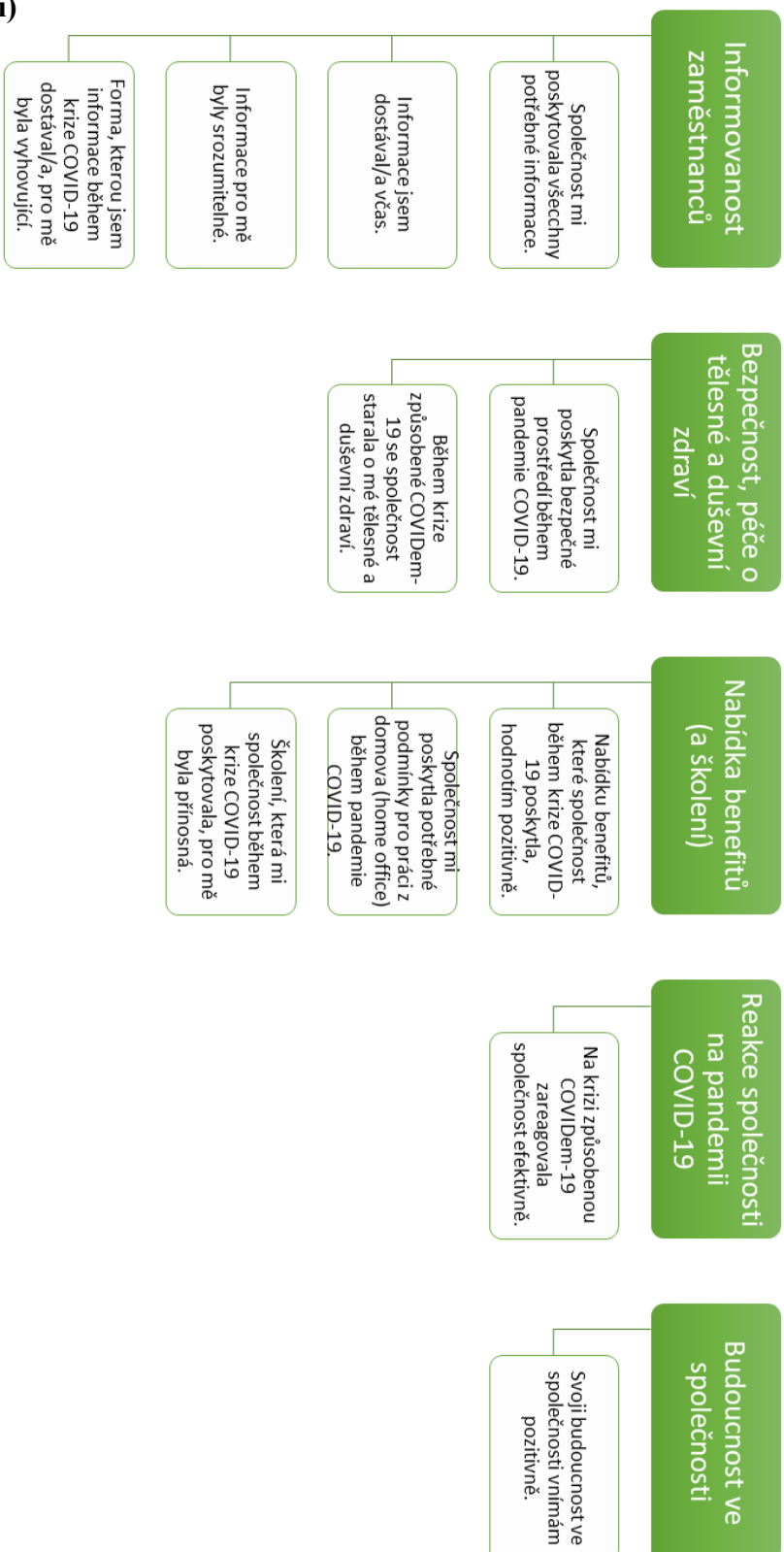
Jak konkrétně se společnost starala o své zaměstnance v době 1. a 2. vlny pandemie COVID-19?

Poskytovala společnost svým zaměstnancům během krize nějaké nové benefity? Jaké?

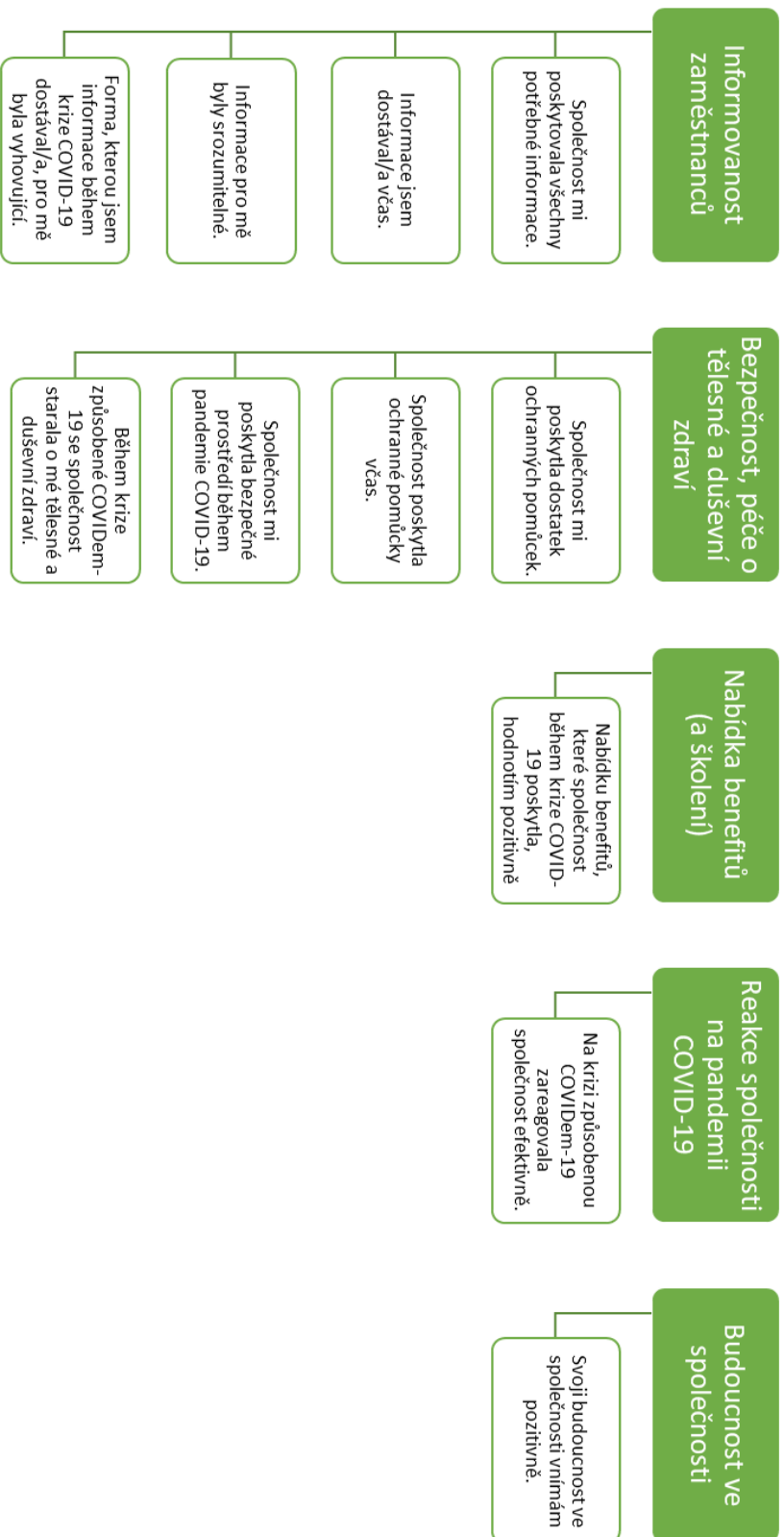
Jak si společnost poradila s 2. vlnou ve srovnání s tou první?

Jak se společnost připravuje na budoucnost? Co společnost do budoucna očekává/predikuje?

Příloha D: Tematické okruhy a jednotlivé položky dotazníku (administrativní zaměstnanci)



Příloha E: Tematické okruhy a jednotlivé položky dotazníku (pracovníci v provozu)



Příloha F: Dotazník pro skupinu pracovníků pracujících v provozu

18. 3. 2021

Péče o zaměstnance ve společnosti

Péče o zaměstnance ve společnosti

Dobrý den,
chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaše názory na oblast péče o zaměstnance ve Vaší společnosti během pandemie COVID-19. Vaše odpovědi mohou přispět ke zlepšení v této oblasti. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění nezabere déle než 5 minut. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Karolína Trhlíková (Fakulta ekonomická ZČU)

***Povinné pole**

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

18 - 26

27 - 38

39 - 56

57 - více

3. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky týkající se 1. vlny pandemie COVID-19 (jaro 2020 - léto 2020)? *

U každého výroku vyberte jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace jsem dostával/a včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace pro mě byly srozumitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla dostatek ochranných pomůcek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla ochranné pomůcky včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 3. 2021

Péče o zaměstnance ve společnosti

Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně. (např. Extra pivo pro zaměstnance, Asistenční program pro zaměstnance, webináře)

Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné i duševní zdraví.

Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.

Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.

4. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky týkající se 2. vlny pandemie COVID-19 (od podzimu 2020)? *

U každého výroku vyberte jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace jsem dostával/a včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace pro mě byly srozumitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla dostatek ochranných pomůcek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla ochranné pomůcky včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 3. 2021

Péče o zaměstnance ve společnosti

Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně. (např. Asistenční program pro zaměstnance, vitaminy, zdravá výživa, webináře)

Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné i duševní zdraví.

Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.

Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.

5. Jak by mohla společnost zlepšit oblast péče o zaměstnance? Uvedte, prosím, konkrétní návrhy.

Příloha G: Dotazník pro skupinu zaměstnanců pracujících na administrativních pozicích

18. 3. 2021

Péče o zaměstnance ve společnosti

Péče o zaměstnance ve společnosti

Dobrý den,
chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaše názory na oblast péče o zaměstnance ve Vaší společnosti během pandemie COVID-19. Vaše odpovědi mohou přispět ke zlepšení v této oblasti. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění nezabere déle než 5 minut. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Karolína Trhlíková (Fakulta ekonomická ZČU)

***Povinné pole**

1. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

18 - 26

27 - 38

39 - 56

57 - více

3. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky týkající se 1. vlny pandemie COVID-19 (jaro 2020 - léto 2020)? *

U každého výroku vyberte jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Společnost mi poskytovala všechny potřebné informace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace jsem dostával/a včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace pro mě byly srozumitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně. (např. Asistenční program pro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zaměstnanec,
Burza práce,
webináře,
vzdělávání přes
Seduo)

Během krize
způsobené
COVIDem-19 se
společnost
starala o mé
tělesné i
duševní zdraví.

Na krizi
způsobenou
COVIDem-19
zareagovala
společnost
efektivně.

Svoji
budoucnost ve
společnosti
vnímám
pozitivně.

Společnost mi
poskytla
potřebné
podmínky pro
práci z domova
(home office)
během
pandemie
COVID-19.

Školení, která
mi společnost
během krize
COVID-19
poskytovala,
pro mě byla
přínosná.

4. Do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky týkající se 2. vlny pandemie COVID-19 (od podzimu 2020)? *

U každého výroku vyberte jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Společnost mi během krize COVID-19 poskytovala všechny potřebné informace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace jsem dostával/a včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace pro mě byly srozumitelné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma, kterou jsem informace během krize COVID-19 dostával/a, pro mě byla vyhovující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi poskytla bezpečné prostředí během pandemie COVID-19.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídku benefitů, které společnost během krize COVID-19 poskytla, hodnotím pozitivně. (např.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asistenční program pro zaměstnance, vitaminy, zdravá výživa, webináře)

Během krize způsobené COVIDem-19 se společnost starala o mé tělesné i duševní zdraví.

Na krizi způsobenou COVIDem-19 zareagovala společnost efektivně.

Svoji budoucnost ve společnosti vnímám pozitivně.

Společnost mi poskytla potřebné podmínky pro práci z domova (home office) během pandemie COVID-19.

Školení, která mi společnost během krize COVID-19 poskytovala, pro mě byla přínosná.

5. V čem spatřujete výhody práce z domova (home office)?

6. V čem spatřujete nevýhody práce z domova (home office)?

7. Jak by mohla společnost zlepšit oblast péče o zaměstnance? Uved'te, prosím, konkrétní návrhy.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Abstrakt

Trhlíková, K. (2021). *Změny v systému péče o zaměstnance v podniku během epidemie COVID-19* (Diplomová práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: povinná a smluvní péče, benefity, pracovní doba, rozvoj, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Diplomová práce se věnuje systému péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. během pandemie COVID-19. Jedná se o společnost působící v oblasti pivovarnictví. Cílem této práce je zhodnotit systém péče o zaměstnance ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. během pandemie COVID-19 a formulovat konkrétní návrhy či opatření pro danou oblast.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou objasněny pojmy související s oblastí péče o zaměstnance ve společnosti. Dále je zde stručně objasněna situace kolem pandemie COVID-19 s dopadem do podnikatelské činnosti a do oblasti péče o zaměstnance.

V praktické části je představena společnost a její systém péče o zaměstnance během 1. a 2. vlny pandemie COVID-19. Stěžejním prvkem praktické části je výzkumné šetření, které je realizované s využitím dotazníku. Data jsou zpracována s využitím základních nástrojů popisné statistiky a dalších rozšířených nástrojů statistického zpracování dat. V závěru jsou uvedena doporučení, která by mohla dosavadní systém péče o zaměstnance ve společnosti zefektivnit.

Abstract

Trhlíková, K. (2021). *Changes in the company's employee care system during the COVID-19 epidemic* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: compulsory and contractual care, benefits, working hours, development, working environment, safety and health at work

The Master's Thesis deals with the system of employee care in the company Plzeňský Prazdroj, a.s. during the COVID-19 pandemic. It is a company operating in the field of beer brewing. The goal of this Thesis is to evaluate the system of employee care in the company Plzeňský Prazdroj, a.s. during the COVID-19 pandemic and to define specific proposals or precautions for this area.

The Thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part clarifies the concepts related to the field of employee care in the company. Furthermore, the situation around the COVID-19 pandemic with an impact on business activities and employee care is briefly explained.

The practical part presents the company and its system of care for employees during the 1st and 2nd wave of the COVID-19 pandemic. The key element of the practical part is a research survey, which is carried out using a questionnaire. Data is processed using basic tools of descriptive statistics and other advanced tools of statistical data processing. In the end recommendations are given that could make the current employee's care system in the company more efficient.

